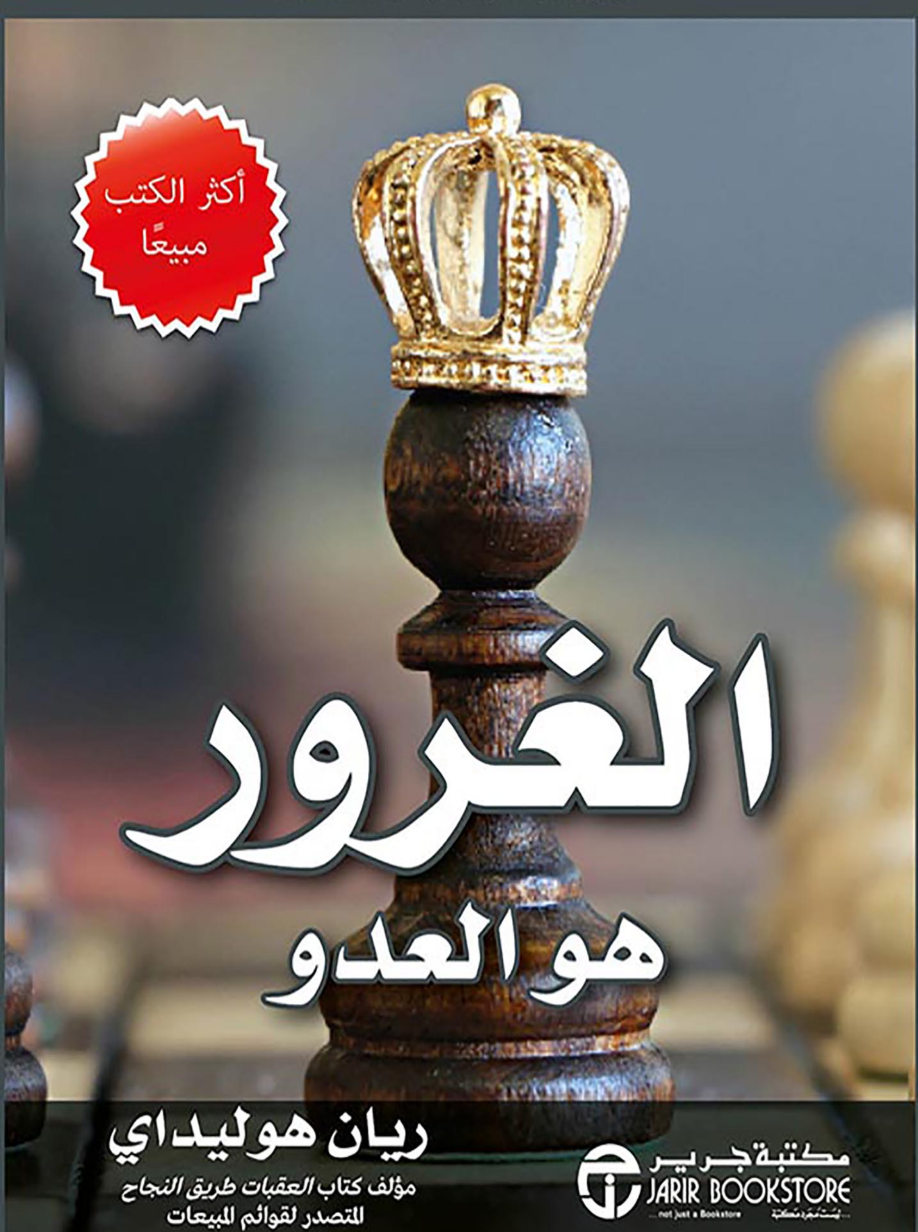
"ريان هوليداي هو أحد أفضل مفكري جيله، وهذا الكتاب هو أفضل ما قدم حتى الآن".
ستيفن بريسفيلد، مؤلف كتاب "The War of Art"



الغرور هو العدو

ريان هوليداي

مؤلف كتاب *العقبات طريق النجاح*
المتصدر لقوائم المبيعات

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

الغرور

هو العدو

الغرور

هو العدو

ريان هوليداي





للتعرف على فروعنا

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarir.com**

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

الطبعة الأولى ٢٠١٨

This edition published by arrangement with **Portfolio/Penguin**, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

EGO IS THE ENEMY

RYAN HOLIDAY



"ريـان هوليداي هو أحد أفضل مفكري جيلـه، وهذا الكتاب هو أفضل ما قدم حتى الآن".

— ستيفن بريسفيلد، مؤلف كتاب *The War of Art*

"لقد قال الكوميديان بيل هيكس إن العالم مدنس بالغرور المحموم. وفـي *هذا الكتـاب*، يكتب ريـان لنا جميعًـا وصفة علاجيـة: التواضع. هذا الكتاب مليء بقصصـ واقتباسات ستساعدك على تغيير سلوكك للأفضـل. وسواء كنت تخطو خطوتـك الأولى أو تعيد الكَرَّةَ من جديد، ستجد هنا ما يفيدك".

— أوستن كليون، مؤلف كتاب *Steal Like an Artist*

"هـذا كتـاب أود أن يقرأه كل لاعب رياضـي وقائد طموح ورائد أعمال ومفكـر وقائـم بأعمـال؛ فريان هوليـداي هو واحـد من أكثـر الكتَّاب الشباب الواعدين في جيله".

— جورج ريفيلينج، مدرب كرة سلة كُرم بوضع اسمه بقاعة المشاهير، ومدير معسكرات إنترناشيونال باسكتبول التابعة لشركة نايكي

"أرى ذلك التكبر السـام الناجم عن الغرور كل يوم، ويدهشـني دائمًا كيف يدمر هذا الغرور مساعي إبداعية واعدة كثيرة. اقرأ هذا الكتاب قبل أن يدمرك أو يدمر المشروعات والأشخاص الذين تحبهم. وتدبره بنفسـ درجـة اهتمامـك بتنفيذ نظام تماريـن ملائم وتنـاول الطعام بطريقة صحيحة. إن الرؤى المتعمقة لريان لا تقدر بثمن".

— مارك إيكو، مؤسس شركة إيكو أنليمتيد، ومجلة كومبليكس

"ليس لديَّ الكثير من القواعد التي أتبعها في الحياة، لكن هناك قاعدة لا أكسرها أبدًا: إذا كتب ريان هوليداي كتابًا، فإنني أقرؤه بمجرد أن أحصل عليه".

— بريان كوبلمان، سيناريست ومخرج هذه الأفلام *Rounders, Ocean's Thirteen, Billions*

"في كتابه الجديد، يهاجم ريان هوليداي أكبر عقبة تقف أمام التفوق والنجاح الحقيقي في الحياة، وهي غرورنا النهم. وبطريقة ملهمة وعملية في الوقت ذاته، يعلمنا كيف نتحكم في هذا الوحش الكامن بداخلنا ونروضه كي يتسنى لنا التركيز على الأشياء المهمة بحق والتي تعني تقديم أفضل عمل ممكن".

— روبرت جرين، مؤلف كتاب *Mastery*

"عادة ما يقال لنا إنه من أجل تحقيق النجاح، نحن بحاجة إلى الثقة. بطريقة صريحة ومختلفة، يتحدى ريان هوليداي ذلك الافتراض، ملقيًا الضوء على كيفية اكتسابنا للثقة من خلال السعي نحو شيء أكبر من نجاحنا".

— آدم جرانت، مؤلف كتابي *الأخذ والعطاء** و *Originals*

"مرة أخرى يثير ريان هوليداي الجدل من أجل القراء الراغبين في تحدي أنفسهم ومواجهة الأسئلة الصعبة لعصرنا. وبهذا الكتاب سيجد كل قارئ الحقائق وثيقة الصلة بحياة كل منا. قد يكون الغرور عدوًّا إذا لم نكن مسلحين بالرؤى التحذيرية من التاريخ والوثائق

---

* متوافر لدى مكتبة جرير

الأثرية والفلسفة. فكما قيل لأحد رجال الدين: "أمسك بالكتاب واقرأ لأن الإعراض عن القراءة يعني السماح للعدو بأن يُشعرك بالخضوع".

— د. درو بنكسي، مقدم برنامجي *Dr. Drew on Call, Loveline* على قناة إتش إل إن

"في هذا العصر الذي يسعى فيه الجميع إلى الإشباع الفوري، أصبحت فكرة النجاح مشوهة - فالكثيرون يؤمنون بأن الطريق إلى أهدافهم عبارة عن خط مستقيم. كلاعبة محترفة سابقًا، يمكنني أن أقول لك إن الطريق ليس خطًّا مستقيمًا على الإطلاق، بل إنه يتكون في الحقيقة من تحولات وانعطافات ومرتفعات ومنخفضات. وهذا يتطلب منك أن تعكف على العمل. لقد أصاب ريان هوليداي كبد الحقيقة بهذا الكتاب، مذكرًا إيانا بأن النجاح الحقيقي يكمن في الرحلة وعملية التعلم. أتمنى لو أنني كنت أمتلك هذا الكتاب الثمين كمرجع لي عندما كنت أمارس لعبة كرة القدم".

— لوري ليندسي، لاعبة سابقة بالفريق القومي النسائي لكرة القدم في الولايات المتحدة

"لقد حصلت الفلسفة على سمعة سيئة، لكن ريان هوليداي يعيدها إلى مكانها الصحيح في حياتنا. وهذا الكتاب - الممتلئ بالقصص والإستراتيجيات والدروس التي لا تنسى - يناسب تمامًا كل من يسعى للنجاح والإنجاز. وليس من المبالغة أن أقول إنك بعد أن تنهي قراءته، لن تفتح الحاسب المحمول وتجلس للعمل بالطريقة نفسها مرة أخرى".

— جيمي سوني، محرر إداري سابق بمدونة وموقع *هافينجتون بوست*، ومؤلف كتاب *Rome's Last Citizen*

"أود أن أنتزع كل صـفحة وأسـتخدمها كورق حائط لأذكر نفسـي على نحو مسـتمر بالتواضـع والعمل المطلـوب لتحقيق النجـاح بحق. ففي هوامش نسـختي، كتبت هذه الرسـالة نفسـها مرارًا وتكـرارًا - " قبل الحصول على الميدالية الذهبية". لقد أعادني هذا الكتاب الملهم إلى التواضع وأخلاقيات العمل التي قادت إلى فوزي في الأولمبياد".

— تشاندرا كراوفورد، الحائزة على ميدالية ذهبية في الأولمبياد

"يـا لـه مـن كتاب قيم لمن هـم في مراكز السـلطة! لقـد جعلني هذا الكتاب قاضيًا أفضل".

— السيد فريدريك بلوك، قاضي دائرة بالولايات المتحدة، ومؤلف كتاب *Disrobed*

الغرور

هو العدو

مؤلفات أخرى لريان هوليداي

*العقبات طريق النجاح: تحويل الانكسارات إلى انتصارات**

Growth Hacker Marketing: A Primer on the Future of PR, Marketing and Advertising

.Trust Me, I'm Lying: Confessions of a Media Manipulator

---

* متوافر لدى مكتبة جرير

لا تعتقد أن من يحاول التخفيف عنك يعيش حياة بلا متاعب وسط الكلمات البسيطة والهادئة التي تمنحك شعورًا بالارتياح أحيانًا، بل إن حياته مليئة بالكثير من الصعوبات والأحزان وقد تكون أكثر بؤسًا من حياتك. فلولا ذلك، لما استطاع هذا الشخص أبدًا أن يجد تلك الكلمات التي تشعرك بالراحة.

— راينر ماريا ريلكه

المحتويات

الجزء ٢. النجاح

الجزء ٣. الفشل

التمهيد المؤلم

هذا ليس كتابًا عني، لكن بما أنه كتاب عن الغرور، سأتناول السؤال الذي سأكون منافقًا إن لم أفكر فيه.

من أنا كي أؤلف هذا الكتاب؟

إن قصتي ليست لها أهمية كبيرة بالنسبة للدروس التالية في الكتاب، لكني أود سردها باختصار هنا في البداية من أجل هدف ما؛ فأنا تعاملت مع الغرور في كل مرحلة من مراحله على مدار حياتي القصيرة: الطموح، النجاح، الفشل. وهكذا دواليك.

عندما كنت في التاسعة عشرة من عمري، تركت الجامعة؛ لأنني شعرت بوجود بعض الفرص المذهلة التي ستغير مسار حياتي، فلقد تنافس المرشدون على جذب اهتمامي، وقاموا بإعدادي كتلميذ لهم. وقد تنبأ لي الجميع بمستقبل مشرق، وكانوا يعتبرونني *الشاب الواعد*. هكذا أتاني النجاح سريعًا.

بعد أن أصبحت أصغر مدير تنفيذي في وكالة بيفرلي هيلز لإدارة المواهب، أسهمت في التعاقد والعمل مع عدد من فرق الروك الشهيرة، وقدمت استشارات لكتب بيع منها ملايين النسخ، وأسست

لونها الأدبي الخاص بها. عندما بلغت من العمر واحدًا وعشرين عامًا، تم تعييني خبيرًا إستراتيجيًا لشركة أمريكان أباريل التي كانت حينئذ إحدى أجرأ ماركات الموضة في العالم. وبعد وقت قصير أصبحت مدير التسويق بها.

وفي سن الخامسة والعشرين، نشرت أول كتاب لي - وهو كتاب حقق أعلى المبيعات على الفور و أثار أيضًا جدلًا واسعًا - مع وضع صورة لوجهي بشكل بارز على الغلاف. وحصلت إحدى شركات التصوير على حقوق عمل برنامج تليفزيوني عن حياتي. وفي الأعوام القليلة التالية، تراكمت العديد من زخارف النجاح: سلطة، برنامج عمل، دار نشر، موارد، أموال، بل وحتى القليل من سوء السمعة. وفي وقت لاحق، بنيت شركة ناجحة معتمدًا على تلك الأصول، وعملت بهذه الشركة مع عملاء معروفين، وكانوا يدفعون مبالغ طائلة، وقمت بأعمال أهلتني فيما بعد للتحدث في المؤتمرات والفعاليات المبهرة.

ومع النجاح يأتي الإغراء بأن تحكي لشخص ما قصة رائعة، أن تجعل الأمور شائقة، أن تتغاضى عن ذكر ضربات الحظ، وتضيف أسطورة معينة إلى القصة. أنت تعرف تلك الرواية المثيرة عن الكفاح البطولي من أجل العظمة ومواجهة كل الصعوبات: النوم على الأرض، غضب الوالدين منك، المعاناة من أجل طموحك. إنه نوع من السرد القصصي حيث في النهاية تصبح موهبتك هي هويتك وتصبح إنجازاتك هي قيمتك.

لكن قصة مثل هذه لن تكون أمينة أو مفيدة على الإطلاق. ولقد أحجمت عن ذكر الكثير وأنا أحكي لك قصتي الآن، ومن الأشياء التي حذفتها بشكل عام التوترات والإغراءات؛ فالإخفاقات الموجعة

والأخطـاء - جميـع الأخطـاء - لم يتـم ذكرها من أجـل التركيز على الأمور الرئيسـية؛ فهناك أوقات لا أفضـل الحديث عنها مثلًا: الهجوم الحاد العلني من شخص كنت أقدره، وهو الأمر الذي سحقني في ذلك الوقـت لدرجة أنه قد تم نقلي لاحقًا إلى غرفة الطوارئ؛ أو اليوم الذي فقدت فيه أعصابي ودخلت إلى مكتب مديري وأخبرته بأنني لا أستطيع إنجـاز العمـل وأنني عائد إلى الكلية - وكنت أعنـي ذلك؛ فترة تحقيق أعلى المبيعات التي تنقضـي سريعًا، وكم هي قصيرة (أسبوع واحد)؛ حفل توقيع الكتاب الذي لم يحضـره سوى شخص *واحد*؛ الشركة التي أسسـتها دمرت نفسها واضـطررت لإعادة بنائها. حدث ذلك مرتين. هذه هي فقط بعض اللحظات التي أحجمت عن ذكرها.

ولا تمثل هذه الصـورة الشـاملة إلا جزءًا صـغيرًا من حياة المرء، لكنهـا على الأقـل تتناول الكثير من الأمور المهمـة - على الأقل الأمور المهمة في هذا الكتاب: الطموح والإنجاز وأوقات المحن.

أنا شخص لا يؤمن بالتحول المفاجئ؛ إذ إنه لا توجد لحظة واحدة تغير الشخص، بل هناك لحظات كثيرة تعمل على تغييره. فخلال فترة امتدت حوالي سـتة أشـهر في عام ٢٠١٤، بدا أن تلك اللحظات حدثت جميعها تباعًا.

أولًا، كانـت شـركة أمريـكان أباريـل - حيـث أنجـزت الكثير من أفضـل أعمالي - تترنح على حافة الإفلاسـ، ومدينة بمئات الملايين من الدولارات؛ فلم يتبق من كيانها السـابق سـوى قشـرته الخارجية. كمـا تم طـرد مؤسسـها - الذي كان محـل إعجابي العميـق منذ كنت شابًّا - بشكل غير رسمي من قِبل أعضاء مجلس إدارته الذين اختارهم بنفسـه، لتصـل به الحال أن ينام على الأريكة بمنزل أحد أصـدقائه.

كما أن وكالة المواهب التي اكتسبت من خلالها مكانة مرموقة كانت في موضع مشابه؛ إذ كان يلاحقها قضائيًّا بلا هوادة عملاء تدين لهم الوكالة بمبالغ طائلة. وبدا على أحد معلميَّ أنه ينهار في الوقت نفسه تقريبًا، وانهارت معه علاقتي به.

فهؤلاء هم الأشخاص الذين أثروا في تشكيل حياتي، الأشخاص الذين كانوا محل احترامي وإعجابي وتدربت تحت قيادتهم. وكان استقرارهم - ماديًّا وعاطفيًّا ونفسيًّا - ليس شيئًا مسلمًا به فحسب بالنسبة لي، بل كان أمرًا مركزيًّا لوجودي وإحساسي بقيمتي. ورغم ذلك، كانوا ينهارون أمامي الواحد تلو الآخر.

كنت مستنفدًا، أو هكذا شعرت. فكرة أن تغير رغبتك من كونك تريد طوال حياتك أن تكون مثل شخص ما لتجد نفسك لا تريد *أبدًا* أن تكون مثله، تعتبر بمثابة صفعة قوية لا يمكن أن تستعد لها.

ولم أكن أنا نفسي معافى من لحظات الانهيار هذه، وعندما استطعت على الأقل تحمل الموقف، بدأت مشكلات كنت قد تجاهلتها في حياتي في الظهور.

على الرغم من نجاحاتي، فإنني وجدت نفسي مرة أخرى في المدينة التي بدأت منها، مجهدًا ومثقلًا بالعمل، بعد أن تخليت عن الكثير من الحرية التي عملت جاهدًا للحصول عليها، كان ذلك لأنني لم أستطع أن أرفض المال والإثارة الناجمة عن أزمة مفيدة؛ فقد كان جرحي غائرًا لدرجة أن أقل إزعاج أتعرض له يدخلني في نوبة غضب جامحة لا تخفف عني شيئًا. وأصبح عملي عبئًا بعدما كان في السابق أمرًا يسيرًا. وانهار إيماني بنفسي وبالآخرين، كما انهارت جودة حياتي.

أتذكر وصــولي المنزل بعد أسابيع من السفر ، وكنت مصابًا بنوبة هلع شديدة؛ لأن الواي فاي لم يكن يعمل حيث أخذت أردد في نفسي - *إذا لم أبعث رسائل البريد الإلكتروني هذه. إذا لم أبعث رسائل البريد الإلكترونــي هذه. إذا لم أبعث رســائل البريــد الإلكتروني هذه. إذا لم أبعث رسائل البريد الإلكتروني هذه...*

أنت تعتقد أنك تفعل ما يفترض عليك القيام به، والمجتمع يكافئك من أجل هذا. لكنك فجأة تشــاهد زوجتك المستقبلية تخرج من الباب لأنك لم تعد الشخص الذي كنت عليه في السابق.

كيف يحدث شــيء مثل هــذا؟ كيف يمكن أن تنتقل من إحساســك بأنــك في يوم ما تقف على أكتاف العمالقــة، ثم في اليوم التالي تنتزع نفسك من بين أنقاض عدة انفجارات، محاولًا أن تلملم شتات نفسك.

ورغم ذلك، فإن إحدى فوائد تلك اللحظات العصيبة أنها أجبرتني علــى إدراك حقيقــة أننــي كنت مدمنًــا للعمل. ولم يكن هــذا من قبيل وصفك لشخص ما قائلًا: "أوه، إنه يعمل أكثر من اللازم"، أو "استرخ وأوقف العمل"، لكن الأمر كان أشبه بقولك: "إذا لم يبدأ في الاهتمام بنفسه والظهور بشكل مهندم، فسيموت مبكرًا". لقد أدركت أن الزخم والقوة الدافعة التي جعلتني أنجح في وقت مبكر جدًّا كان لهما ثمن عليَّ أن أدفعــه - كمــا دفعه الكثيرون غيري. لم يكــن الأمر متعلقًا على نحو كبير بكم العمل، بل بالدور الهائل الذي يلعبه في عملية تقييمي لنفسي. لقد كنت محاصــرًا تمامًا بمــا يدور بذهني من أفكار بحيث أصــبحت أســيرًا لها. وكانت النتيجة سلسلة مستمرة من الألم والإحباط، وكنت بحاجة لمعرفة السبب - ما لم أكن أريد أن أنكسر بالطريقة المأساوية نفسها.

على مدار وقت طويل، كباحث وكاتب، درست التاريخ وعالم الأعمال. ومثل أي شيء يتضمن أحوال الناس، إذا شاهدناه على مدار فترة زمنية طويلة بما يكفي، ستبدأ مشكلات عامة في الظهور. هذه هي الموضوعات التي كنت مفتونًا بها على مدار فترة طويلة، ويأتي في مقدمتها الغرور.

إن الغرور وآثاره ليست أشياء غريبة عليَّ، بل إنني في الواقع كنت أجري أبحاثًا من أجل هذا الكتاب لمدة عام تقريبًا قبل وقوع الأحداث التي سردتها لك؛ لكن تجاربي المؤلمة في هذه الفترة جعلتني أركز على المفاهيم التي كنت أدرسها بطرق لم أكن أستطيع فهمها مطلقًا قبل ذلك.

لقد أتاحت لي أن أرى الآثار السيئة للغرور ليس فقط في نفسي أو عبر صفحات التاريخ، لكن في الأصدقاء والعملاء والزملاء، الذين كان يحتل بعضهم أعلى المناصب بالعديد من المجالات. لقد كلف الغرور الأشخاص الذين أعجب بهم مئات الملايين من الدولارات، ومثل سيزيف بالأسطورة الإغريقية، جعلهم ينحدرون بعيدًا عن أهدافهم بالطريقة نفسها التي حققوها بها. أنا على الأقل ألقيت نظرة خاطفة على هذا الجرف الذي ينحدرون من فوقه.

وبعد أشهر قليلة من إدراكي هذا، وشمت عبارة "الغرور هو العدو" على ساعدي الأيمن. لا أعلم من أين جاءت الكلمات، ربما من كتاب قرأته منذ مدة طويلة جدًّا، لكنها كانت على الفور مصدر عزاء وتوجيه. وعلى ذراعي اليسرى، من مصدر لا أتذكره أيضًا، كتبت: "العقبة هي الطريق". هاتان هما العبارتان اللتان أدرسهما الآن، وكل يوم، وأستخدمهما لتوجيه القرارات في حياتي. وتقع عيناي عليهما

وأنا أسبح وعندما أتأمل وعندما أكتب وعندما أخرج من الحمام في الصباح، وكلتاهما تعداننى - وتحذراننى - لاختيار المسار الصحيح في أي موقف قد أواجهه.

لقد ألفت هذا الكتاب ليس لأنني اكتسبت بعض الحكمة التي أشعر بأنني مؤهل لأن أنصح بها، وإنما لأنه الكتاب الذي تمنيت لو أنه كان موجودًا خلال فترات التحول المصيرية في حياتي. وحين كان، مثل الجميع، يطلب مني الرد على أهم الأسئلة التي يمكن أن يسألها الشخص لنفسه في الحياة: ماذا أريد أن أكون؟ وما المسار الذي سأسلكه؟ (*ما نوع الحياة التي ينبغي أن يقودها المرء؟*).

ولأنني وجدت أن هذه الأسئلة خالدة وعامة، حاولت أن أعتمد في هذا الكتاب على الفلسفة والأمثلة التاريخية بدلًا من حياتي الشخصية.

بينما تمتلئ كتب التاريخ بقصص العباقرة المهووسين والحالمين الذين أعادوا تشكيل العالم بتصورهم الخاص وبقوة مطلقة وغير عقلانية بالفعل، فإنني وجدت أنك إذا قمت بالبحث فستجد أن التاريخ صنعه أيضًا أفراد حاربوا غرورهم في كل خطوة، وتحاشوا الأضواء، ووضعوا أهدافهم الأسمى فوق رغبتهم في كسب الشهرة. إن الاهتمام بهذه القصص وإعادة سردها مثَّلا طريقتي في تعلمها واستيعابها.

مثل كتبي الأخرى، تأثر هذا الكتاب بشدة بالفلسفة الرومانية وبالتأكيد بكل المفكرين العظماء القدامى؛ فأنا أقتبس منهم الكثير في كل كتاباتي بقدر ما اعتمدت عليهم طوال حياتي. فإذا كنت ستستفيد من هذا الكتاب في أي شيء، فسيرجع الفضل في ذلك لهم وليس لي.

لقد قال الخطيب ديموستيني ذات مرة: إن الفضيلة تبدأ بالفهم وتتحقق بالشجاعة؛ لذا يجب أن نبدأ برؤية أنفسنا والعالم من منظور

جديـد للمرة الأولى. ثم يجب أن نحـارب لنكون مختلفين ونحارب من أجل أن نبقى مختلفين - وهذا هو الجزء الأصـعب. لا أعني أنك ينبغي أن تكبح أو تسـحق كل ذرة من الغـرور في حياتك - أو أن القيام بذلك ممكن أيضًـا. ما ورد بالكتاب هو مجرد تذكير، قصص أخلاقية لإثارة دوافعنا الأصلح.

فـي كتـاب *الأخلاق* الشـهير لـ أرسـطو، يسـتخدم تشـبيه القطعة الخشـبية المعوجة لوصف الطبيعة البشرية. ولكي يمنع النجار الماهر الاعوجاج أو الانحناء، فإنه يسـتخدم الضـغط في الاتجاه المعاكس - أساسًـا، يثنيها لتأخذ شكل الخط المستقيم. وبعد مرور آلاف السنين عَبَّـرَ إيمانويـل كانت عن غضـبه قائلًا: "مـن قلب الطبيعة البشـرية المعوجة لا يمكن أن يستقيم أي شيء". بالطبع قد لا نتحلى بالاستقامة التامة أبدًا، لكن يمكننا أن نسعى لنصبح *أكثر استقامة* مما نحن عليه الآن.

من اللطيف دائمًا أن يصل إليك الشعور بالتميز أو القوة أو الإلهام. لكن هذا ليس الهدف من تأليف هذا الكتاب. بدلًا من ذلك، لقد حاولت أن أرتب هذه الصفحات بحيث ينتهي بك الأمر بالوصول للحالة نفسها التي وصلت إليها حين أنهيت كتابته: بمعنى أنك لن تفكر في نفسك إلا قليلًا. آمل ألا تركز بدرجة كبيرة على القصة التي تحكيها عن سماتك المميـزة، ونتيجة لذلك، سـتتحرر *لإنجـاز* العمل المغيـر للعالم الذي عزمت أن تنجزه.

الغرور

هو العدو

مقدمة

أول مبدأ هو أنك يجب ألا تخدع نفسك ـ علمًا بأنك أسهل شخص يمكن خداعه.

ـــ ريتشارد فاينمان

ربما تكون شابًا ويملؤك الطموح، أو ربما تواجه بعض الصعوبات. أو تكون قد جنيت أول مليونين من الأموال لك، أو أبرمت أول صفقة لك، أو تم اختيارك لتنضم إلى النخبة، أو حققت الكثير من الإنجازات التي ستكفيك حتى آخر العمر. ربما تكون مذهولًا لاكتشافك مدى الفراغ الذي يعيش فيه المنتمون للطبقات العليا، أو ربما تكون مسئولًا عن قيادة الآخرين في الأزمات، أو ربما تكون قد فصلت من عملك مؤخرًا، أو تكون قد وصلت إلى الحضيض.

أيًّا كانت الظروف التي تعيشها وأيًّا كان ما تفعله، فإن ألد عدو لك يعيش بداخلك بالفعل: غرورك.

قد تفكر في قرارة نفسك قائلًا: "ليس أنا، لم يصفني أحد من قبل بأنني نرجسي". ربما كنت تعتبر نفسك دائمًا شخصًا متزنًا جدًّا.

لكـن بالنسـبة للأفـراد الذيـن لديهم طموحـات، ومواهـب، ودوافع، وقـدرات كامنـة يريدون اسـتغلالها، يكـون الغرور متوقعًـا. على وجه الدقـة، إن ما يجعلنـا واعدين جـدًا كمفكرين، ومنجزيـن، ومبدعين ورواد أعمال، وما يدفعنا للوصول لأعلى المستويات في تلك المجالات، يجعلنا فريسة سهلة لهذا الجانب الأكثر ظلمة من النفس البشرية.

وبالتالـي هـذا ليـس كتابًا عـن الغـرور بالمعنى الفرويـدي؛ فلقد كان "فرويـد" يميل إلى تفسـير الغـرور عن طريق التشـبيه - الخيال الـذي يمتطـي الحصـان، دوافعنا غيـر الواعيـة هي الحصـان بينما الغـرور هو الخيال الذي يحاول أن يوجه الحصـان. ويسـتخدم علماء النفس المعاصـرون، على الجانب الآخر، كلمة "الأناني" للإشارة إلى أشـخاص يركزون على أنفسـهم على نحو خطير ويتجاهلون الآخرين. كل هذه التوصيفات حقيقية تمامًا، لكنها ليست ذات قيمة خارج الإطار الإكلينيكي.

إن الغرور الذي نراه عادة يوصـف بتعريف أبسط من ذلك: اعتقاد غير صـحيح بأهميتنا، الغطرسـة، الطموح الأناني. وهذا هو التعريف الذي سيسـتخدم في هذا الكتاب. إنه هذا الطفل المشـاكس داخل كل شـخص، الطفـل الذي يختار الحصـول على ما يريد على حسـاب أي شـيء أو أي شـخص آخر؛ فالغرور هو الحاجة إلى أن تكون *أفضل من* فـلان، أو أن *تحظى* بالمزيد من كذا، أو أن *تتميز* بشـيء ما، بصـرف النظر عن أية منفعة مقبولة . إنه الإحسـاس بالأفضـلية واليقين الذي يتجاوز حدود الثقة والموهبة.

ويظهر الغرور حين يكون الانطباع الشخصي عن أنفسنا وعن العالم مبالغًا فيه لدرجة أنه يبدأ في تشويه الحقيقة التي تحيط بنا، على حد

وصف مدرب فرق كرة القدم الأمريكية "بيل والش": "حين تتحول الثقة بالنفس إلى غطرسة، ويتحول تأكيد الذات إلى عناد، ويتحول الاعتداد بالنفس إلى شراسة جامحة". هذا هو الغرور، كما حذر الكاتب "سيريل كونولي"، "يسحبنا إلى أسفل مثل قانون الجاذبية".

وبهذه الطريقة، يكون الغرور هو العدو لما تريده وما تملكه: عدو إتقان المهارة، وعدو الرؤية الإبداعية الحقيقية، وعدو التناغم في العمل مع الآخرين. وكذلك عدو كسب الولاء والدعم، وعدو الاستمرارية، وعدو تكرار نجاحك والحفاظ عليه. إنه يبعد المكاسب والفرص، ويجذب الأعداء والأخطاء؛ فهو يجعلك كالمستجير من الرمضاء بالنار.

معظمنا نعتبر غير "نرجسيين"، لكن الغرور موجود في أصل كل مشكلة وعقبة يمكن تصورها، بدءًا من سبب عدم تمكننا من الفوز ووصولًا إلى سبب احتياجنا إلى الفوز طوال الوقت وعلى حساب الآخرين. وبدءًا من لماذا لا نمتلك ما نريده ووصولًا إلى لماذا بعد أن امتلكنا ما نريده يبدو أنه لا يجعلنا نشعر بأي تحسن.

لكننا لا نرى الأمر عادة بهذه الطريقة، بل نعتقد أن المسئولية فيما نعانيه من مشكلات تقع على عاتق شيء آخر (في أكثر الأحيان، تقع على عاتق أشخاص آخرين). إننا، كما قال الشاعر "لوكريتيوس" قبل بضعة آلاف من السنين، نعتبر تجسيدًا للمثل القائل: "رجل مريض لا يعلم سبب مرضه". وخصوصًا الناجحين الذين لا يمكنهم رؤية ما يمنعهم الغرور من تحقيقه؛ لأن كل ما يستطيعون رؤيته هو ما فعلوه.

ومع كل طموح وهدف لدينا - كبيرًا كان أو صغيرًا - يحاول الغرور إحباطنا خلال رحلتنا التي بذلنا كل شيء للانطلاق فيها.

شَبَّه المدير التنفيذي الرائد "هارولد جينين" الأنانية بإدمان الكحوليات: "الأناني لا يفقد اتزانه ولا يبعثر الأشياء من فوق مكتبه. ولا يتلعثم ولا يهذي بكلام غير مفهوم. وإنما يزداد تكبره، وبعض الأشخاص، لجهلهم بالسبب وراء هذا السلوك، يخطئون في فهم تكبرهم ويظنون أنه شعور بالقوة والثقة بالنفس". ويمكنك القول إن المغرورين يبدأون في فهم أنفسهم على نحو خطأ أيضًا، غير مدركين للعدوى التي التقطوها أو لكونهم يدمرون أنفسهم باتصافهم بهذا الغرور.

لو كان الغرور هو الصوت الذي يقول لنا إننا أفضل مما نحن عليه في الواقع، فإنه يمكننا قول إن الغرور يعرقل النجاح الحقيقي بمنع الاتصال المباشر والصادق بالعالم المحيط بنا؛ فقد وصف أحد الأعضاء الأوائل لجمعية المدمنين المجهولين الغرور بأنه "انفصال واعٍ عن...". عن ماذا؟ عن كل شيء.

إن الطرق التي يبرز من خلالها هذا الانفصال بصورة سلبية تعتبر كثيرة؛ فنحن لا يمكننا العمل مع الآخرين إذا وضعنا حواجز. لا يمكننا أن نغير العالم إذا لم نفهمه أو نفهم أنفسنا. ولا يمكننا أن نحصل على تقييم أو نتلقاه إذا افتقرنا إلى القدرة على سماعه من المصادر الخارجية أو إذا أظهرنا عدم رغبة في ذلك. لا يمكننا إدراك الفرص - أو صنعها - إذا كنا نعيش بداخل خيالنا الجامح ولا نرى ما هو متاح أمامنا. بدون تقدير دقيق لقدراتنا مقارنة بالآخرين، فما نملكه ليس الثقة بل الوهم. إذن كيف يفترض بنا أن نتواصل، أو نحفز أو نقود الآخرين إذا لم نتمكن من فهم احتياجاتهم - لأننا فقدنا التواصل مع أنفسنا؟

تصوغ الفنانة "مارينا أبراموفيتش" الأمر بشكل مباشر قائلة: "إذا بدأت تؤمن بعظمتك، فستكون هذه نهاية إبداعك".

فهناك شيء واحد يجعل الغرور موجودًا دائمًا - الراحة. إن السعي من أجل إنجاز عمل رائع - سواء كان في الرياضات أو الفنون أو الأعمال - يكون مخيفًا عادة. ويخفف الغرور من هذا الخوف؛ فهو يسكِّن الشعور بعدم الأمان.. فعن طريق استبدال الأجزاء العقلانية والواعية بأنفسنا البشرية لتحل محلها الغطرسة والاستغراق في الذات، يقول لنا غرورنا ما نريد سماعه، متى أردنا أن نسمعه.

لكنه حل قصير الأمد وله عواقب طويلة الأمد.

الغرور كان موجودًا دائمًا، وزادت حدته الآن.

الآن تزيد ثقافتنا، أكثر من أي وقت مضى، من حدة الغرور. لم يكن الحديث عن أنفسنا وتعظيم شأننا بهذه السهولة من قبل. ويمكننا اليوم أن نتباهى بأهدافنا أمام ملايين من المعجبين والمتابعين - أشياء لم يعتدها إلا نجوم الروك وبعض رجال الدين. ويمكننا أن نتابع أشخاصًا يكونون محل إعجابنا على موقع تويتر ونتفاعل معهم، ويمكننا أن نقرأ كتبًا ونتصفح مواقع ونشاهد محادثات تيد، ونستقي الإلهام والحقيقة كما لم يحدث من قبل (حيث يتوافر تطبيق لذلك). كما يمكننا أن نطلق على أنفسنا مديرين تنفيذيين لشركتنا التي ليس لها وجود إلا على الورق. ويمكننا أن نعلن عن أخبار مهمة على مواقع التواصل الاجتماعي ومن ثم تنهال علينا الكثير من رسائل التهنئة. ويمكننا أن ننشر مقالات عن أنفسنا في المنافذ التي كانت في السابق مصادر للكتابة الصحفية الموضوعية.

إن بعضنا يقوم بذلك بدرجة أكبر من غيره. لكن الأمر يختلف في النسب وحسب.

وإلى جانب التغيرات التي طرأت على التكنولوجيا، يُطلب منا دومًا أن نؤمن بتفردنا أكثر من أي شيء آخر، أن نكون طموحين، وأن يكون مستوى معيشتنا مرتفعًا وأن تكون ذكرانا خالدة وأن نكون "جريئين جدًّا". كما نعتقد أن النجاح يتطلب رؤية جريئة أو خطة شاملة - في النهاية، هذا هو الشيء الذي من المفترض أن يحظى به مؤسسو هذه الشركة أو فريق البطولة هذا. (لكن هل هم كذلك؟ هل هم كذلك بالفعل؟) نرى في وسائل الإعلام الشخصيات المتغطرسة والشخصيات الناجحة، ورغبة شديدة منا في تحقيق نجاحات، نحاول أن نعيد تشكيل السلوك الصحيح والأوضاع الصحيحة.

وقد نستشعر علاقة سببية لا وجود لها، ونفترض أن علامات النجاح لا تختلف عن النجاح نفسه - وبسذاجتنا، نخلط بين النتيجة والسبب.

بالطبع، الغرور ناسب البعض، حيث كان الكثير من الرجال والنساء الأشهر عبر التاريخ نرجسيين على نحو معروف، لكنه أيضًا تسبب في الكثير من الإخفاقات، في الحقيقة لقد تسبب في فشل العديد من الشخصيات. لكن نحن هنا أمام ثقافة تدفعنا للمخاطرة. يجب أن نغامر، متجاهلين المخاطر.

أينما تكن، يتواجد الغرور أيضًا.

في أية فترة في الحياة، يجد الأشخاص أنفسهم في إحدى مراحل ثلاث: نطمح إلى شيء - محاولين إحداث تأثير في الكون.

أو حققنا النجاح - ربما القليل من النجاحات، وربما الكثير من النجاحات. أو فشلنا - مؤخرًا أو باستمرار. وقد يمر معظمنا بهذه المراحل على نحو متغير - نطمح لتحقيق شيء ما إلى أن ننجح، وننجح إلى أن نفشل أو إلى أن نطمح لتحقيق المزيد من الأشياء، وبعد أن نفشل يمكننا أن نبدأ في السعي لتحقيق شيء آخر أو لتحقيق النجاح مرة أخرى.

إن الغرور هو عدو كل خطوة في هذا الطريق؛ بمعنى أن الغرور هو عدو البناء، وعدو الحفاظ على ما بنيته وعدو التعافي. وحين تأتي الأشياء بسرعة وبسهولة، قد يكون هذا الغرور مقبولًا. لكنه لن يكون مقبولًا في أوقات التغيير، ومواجهة الصعوبات ...

وبالتالي، الأجزاء الثلاثة التي تم ترتيب الكتاب وفقًا لها هي: الطموح، والنجاح، والفشل.

إن الهدف من هذا الترتيب بسيط: مساعدتك على كبح جماح الغرور في وقت مبكر قبل أن تترسخ العادات السيئة، وأن تستبدل التواضع والانضباط بإغراءات الغرور والانضباط عندما نحقق النجاح، وزيادة القوة والتحمل بحيث عندما يخونك الحظ، لا تجعل الفشل يحطمك. باختصار، سيساعدنا هذا الترتيب على:

- أن نكون متواضعين في طموحاتنا
- أن نكون معطائين في نجاحنا
- أن نتعافى من فشلنا

هذا لا يعني أنك لست شخصًا فريدًا من نوعك ولا تملك شيئًا رائعًا لتسهم به في حياتك القصيرة على هذا الكوكب. ولا يعني أيضًا

أنـه ليس هناك مجـال لتجاوز حدود الإبـداع، أو للابتكار، أو للشـعور بالإلهام أو للسعي إلى تغيير طموح حقًا وإبداع من نوع ما. على النقيض من ذلك، فإنه لكي نقوم بهذه الأشـياء بصـورة صحيحة ونتحمل تلك المخاطر فإننا نحتاج إلى التوازن. فكما قال "ويليام بين" أحد أعضاء جمعية الكويكرز: "المباني التي تكون في مهب الريح تحتاج إلى أساس قوي".

بالتالي، ماذا الآن؟

هـذا الكتاب الـذي بين يديـك يتمحور حـول افتراض واحـد تفاؤلي: غـرورك ليس قوة أنت مجبر على إشـباعها فـي كل خطوة. بل يمكنك التحكم فيه. ويمكنك توجيهه.

في هذا الكتاب، سندرس أفرادًا مثل "ويليام تيكومسيه شيرمان"، و"كاثريـن جراهام"، و"جاكي روبنسـون"، و"إليانور روزفلت"، و"بيل والش"، و"بنجامين فرانكلين"، و"بيليسـاريوس"، و"أنجيلا ميركل"، و"جورج سـي. مارشـال". هل كانوا سـيحققون ما حققوه - من إنقاذ الشـركات المتعثرة، وتطوير فنون الحرب، وإنهاء التمييز العنصـري في رياضـة البيسـبول، وإحداث ثورة في أسـلوب الهجوم لرياضة كرة القدم، والوقوف في وجه الطغيان وتحمل المصـائب بشـجاعة - ماذا لـو كان الغرور قـد تركهم غير مؤهلين ومسـتغرقين فـي ذاتهم؟ كان إحساسـهم بالواقع ووعيهم - هذا الإحساس سبق أن قال عنه المؤلف والخبيـر الإسـتراتيجي "روبـرت جرين" إننـا يجب أن ننجـذب إليه ونفتن به مثلما ينجذب العنكبوت لشـبكته - هـو جوهر فنهم العظيم،

وكتاباتهم الرائعة، وتصميمهم البديع، وأعمالهم العظيمة، وتسويقهم الناجح، وقيادتهم الرائعة.

ما نكتشفه حين ندرس هؤلاء الأفراد هو أنهم كانوا مؤهلين، وحذرين، وصادقين باستمرار. وهذا لا يعني أن أحدهم كان كاملًا ولم يكن يشعر بالغرور. لكنهم عرفوا كيف يكبحونه، وأين يوجهونه، وكيف يحتوونه عندما يكون ملحوظًا. كانوا عظماء لكن متواضعين.

انتظر، لكن فلانًا وفلانًا كان يملؤهم الغرور وكانوا ناجحين. ماذا عن ستيف جوبز؟ وماذا عن كاني وست؟

يمكننا أن نحاول تبرير أسوأ سلوك من خلال الإشارة إلى الأشخاص الذين يعتبرون من شواذ القاعدة. لكنه لا أحد يحقق نجاحًا فعليًّا لأنه موهوم، أو مستغرق في ذاته أو منعزل. حتى لو كانت هذه الصفات مرتبطة أو ملازمة لأفراد مشهورين معينين، ستجد لديهم كذلك بضع صفات أخرى: الإدمان، وإيذاء (أنفسهم والآخرين)، والاكتئاب والهوس. في الواقع، ما نراه حين ندرس هؤلاء الأشخاص هو أنهم قدموا أفضل ما لديهم في الفترات التي قاوموا فيها تلك النزعات، والاضطرابات والأخطاء. فقط حين يتخلص المرء من الغرور والعقبات يمكنه أن يقدم أفضل أداء له.

ولهذا السبب، سندرس أيضًا أشخاصًا مثل: "هاوارد هيوز"، و"خشايارشا" ملك فارس، و"جون ديلوريان"، و"الإسكندر الأكبر"، والكثير من القصص التحذيرية للآخرين الذين لم يفهموا الواقع، ومن ثم وضحوا لنا ماهية الغرور ومخاطره. وسننظر إلى الدروس المكلفة التي تعلموها والثمن الذي دفعوه عند العيش في بؤس وتدمير

ذاتي. وسننظر إلى عدد المرات التي تأرجح فيها حتى أنجح الأفراد بين التواضع والغرور والمشكلات التي يسببها هذا التأرجح.

حين نتخلص من الغرور، لا يتبقى لنا سوى ما هو حقيقي. فما يحل محل الغرور هو التواضع، تواضع وثقة غاية في القوة. وبما أن الغرور يعتبر مصطنعًا، يمكن لهذا النوع من الثقة أن يتغلب عليه، فيتلاشى الغرور. إن الثقة أمر يكتسب، أما الغرور فيكون باختيار الشخص، ويكون تعجرفه خدعة. من ثم فإن الثقة تقويك والغرور يتلاعب بك. إنه كالفرق بين الشيء قوي المفعول والشيء السام.

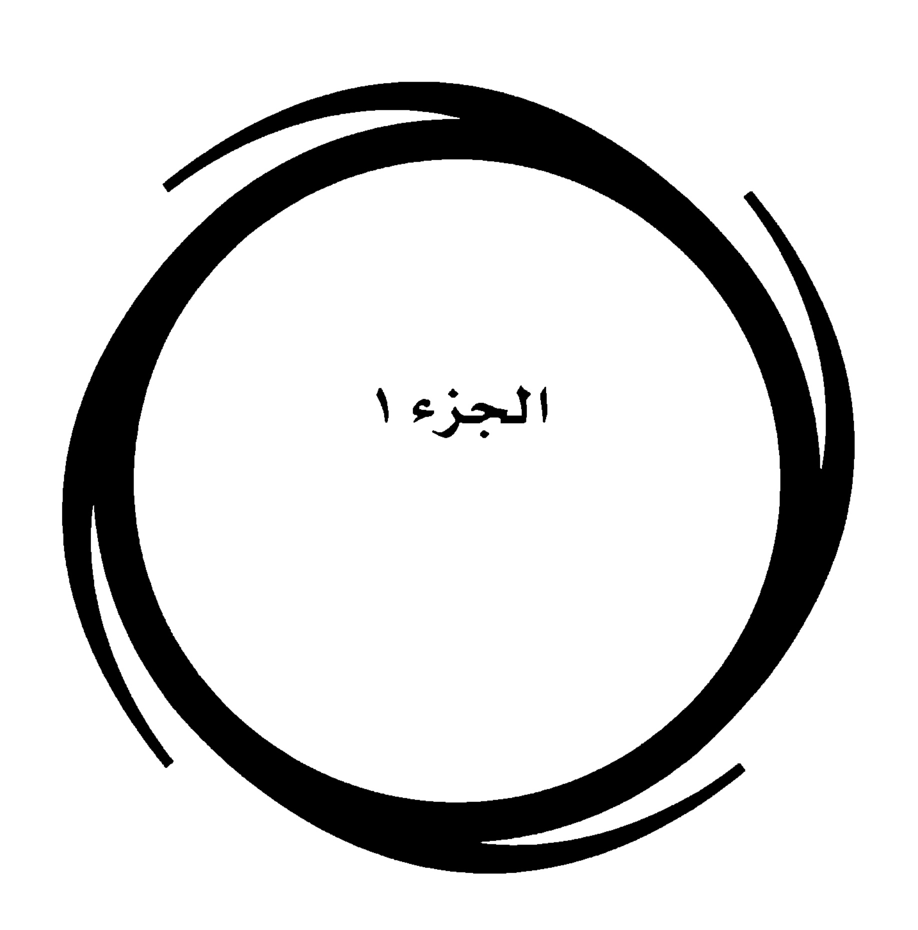
فكما سترى في الصفحات التالية، أن الثقة بالنفس حولت جنرالًا متواضعًا يستهان به إلى أعظم محارب وخبير إستراتيجي أمريكي في أثناء الحرب الأهلية الأمريكية. وأخذ الغرور جنرالًا آخر من قمم السلطة والنفوذ بعد الحرب نفسها ودفعه إلى الفقر المدقع والذل. دفعت الثقة عالمة ألمانية هادئة ورصينة ولم تجعلها قائدة فريدة من نوعها فحسب، وإنما مثلت قوة أيضًا لتحقيق السلام. بينما دفع الغرور أثنين من العقول الهندسية المختلفة، والمتساوية في الذكاء والجرأة في القرن العشرين، ولفت انتباه العامة إليهما في دوامة من الدعاية والشهرة قبل أن يحطم آمالهما على صخرة الفشل، والإفلاس، والفضائح، والجنون. كما قادت الثقة إحدى أسوأ الفرق في تاريخ دوري كرة القدم الأمريكية للمحترفين للفوز بالمباراة النهائية لثلاثة مواسم، ثم تربعت تلك الفرقة على عرش اللعبة لسنوات طويلة. في الوقت نفسه، تغلب عدد لا يحصى من المدربين، والساسة، ورواد

الأعمال، والكتاب الآخرين على الصعاب - فقط ليخضعوا للاحتمال الذي لا مفر منه لتسليم القيادة لشخص آخر.

وقد يتعلم البعض التواضع، ويختار البعض الآخر الغرور. والبعض يكون مهيأ لتقلبات الحظ الإيجابية منها والسلبية. والبعض الآخر غير مهيأ لها. أي منهما ستختار؟ من ستكون؟

لقد اخترت هذا الكتاب لأنك استشعرت أنك ستحتاج إلى الإجابة عن هذا السؤال في النهاية، على نحو واعٍ أو غير واعٍ.

حسنًا، ها نحن أولاء؛ لندخل في صلب الموضوع.


الجزء ١

الطموح

فـي هذه المرحلة، ننـوي القيام بشيء ما. لدينا هـدف، وطموح وبداية جديـدة؛ فـكل رحلة رائعة تبـدأ من هنا ـ إلا أن الغالبيـة منا لا يصلون لوجهتهـم المقصـودة، ويكـون الغـرور فـي أكثـر الأحيـان هـو سبب المشكلـة. وقد نمجـد أنفسنا بقصص غير واقعيـة، وندعي أننا وجدنا حلًا لكل المشكلات، ونجعل نجمنا يسطع عاليًا فقط ليخفت بعدها، ولا نعلـم ما السبب فـي ذلك. هذه هي علامات الغـرور، الذي يكون علاجه التواضـع ومعايشة الواقع.


أيًّا كان ما تطمح إليه،
فالغرور هو عدوك...

هو جراح جريء، على حد وصفهم، لا ترتعش يداه حين يجري عملية لنفسه؛ وهو جريء بالقدر نفسه عادة فلا يتردد في كشف القناع الخفي عن خداع الذات، والذي يحجب عنه رؤية عيوب سلوكه.

ــ أدم سميث

في يوم ما من سنة ٣٧٤ قبل الميلاد تقريبًا، كتب "إيسقراط"، وهو من أشهر المعلمين والخطباء في أثينا قديمًا، رسالة لشاب يدعى "ديمونيكوس". كان "إيسقراط" صديقًا لوالد الشاب الذي توفي مؤخرًا وأراد أن يوجه له بعض النصائح كي يحذو حذو والده.

وتنوعت النصائح فكان منها العملي والأخلاقي - وجميعها حملت ما وصفه "إيسقراط" بـ "الأقوال المأثورة". لقد كانت، كما صاغها "إيسقراط"، بمثابة "حِكم تعيش لسنوات قادمة".

مثل الكثير منا، كان "ديمونيكوس" طموحًا، ولهذا كتب له "إيسقراط"؛ لأن مسار الطموح يمكن أن يكون محفوفًا بالمخاطر. لقد بدأ "إيسقراط" بإخبار الشاب بأنه "لا مجال لزخرفة الذات بل يجب التحلي بالتواضع، والاستقامة، وضبط النفس؛ لأن هذه هي الفضائل التي، كما اتفق جميع البشر، يضبط بها الشاب شخصيته".

وقال له "مارس ضـبط النفس"، محذرًا إياه من أن يقع تحت تأثير "الانفعال، والمتعة، والألم". وطلب منه أن "يمقت المتملقين كما يفعل مع المخادعين؛ لأن كليهما، إن وثق به، يجرح من يثق به".

لقـد أراد منـه أن "يكـون ودودًا فـي علاقاته مع من يتقـرب إليه، وألا يتغطرس أبدًا؛ لأن تكبر المتغطرس لا يتحمله أحد حتى العبيد" كما طالبه أيضًـا بـأن "يتأنى في التفكير، لكن يكون سـريعًا في تنفيذ قراراته" قائلًا له: "أفضـل شـيء نمتلكه بداخلنا هـو الحكم الجيد". كما أخبره بأن يدرب عقله باستمرار "لأن أعظم شيء في أضيق نطاق هو العقل السليم في الجسم البشري".

وقد تبدو بعض هذه النصـائح مألوفة؛ لأنها عاشت على مدى ألفي عام بعدها حتى وصلت لعصر "ويليام شكسبير"، الذي حذر كثيرًا من خروج الغرور عن نطاق السـيطرة. ففي الواقع، في مسـرحية *هاملت*، تم استخدام هذه الرسالة نفسها كمثال، حيث وضع "شكسبير" كلمات "إيسـقراط" على لسـان شخصـية "بولونيوس" في حديث مع ابنه، "لايرتس". هذا الحديث الذي، إذا كنت قد سمعته، ينتهي بالسطور التالية:

قبل كل شيء: كن صادقًا مع نفسك،
وسيتبع ذلك، كتعاقب الليل والنهار،
إنك لن تستطيع أن تكذب على أحد من الناس.
الوداع. دع خبرتي تثبت نصائحي في قلبك!

وبالفعل، عاشت كلمات "شكسبير" أيضًا حتى وجدت طريقها لضابط عسكري صغير في الجيش الأمريكي يدعى "ويليام تيكومسيه شيرمان"، والذي ربما يصير يومًا ما واحدًا من أعظم الجنرالات والمفكرين الإستراتيجيين في أمريكا. ربما لم يسمع عن "إيسقراط" قط، لكنه أحب المسرحية واستشهد كثيرًا بهذا الحديث.

وكحال "ديمونيكوس"، توفي والد "شيرمان" وقت أن كان صغيرًا جدًّا، ورعاه رجل حكيم أكبر منه سنًّا، "توماس يوينج" في هذا المثال، والذي كان صديقًا لوالده وصار بعد وقت قصير أحد أعضاء مجلس الشيوخ الأمريكي، وقد تبنى "يوينج" الطفل الصغير ورباه كابن له.

لكن الشيء المثير للاهتمام حول "شيرمان" هو أنه رغم وجود والده (يوينج) ذي الشأن العظيم، فما كان أحد ليتوقع منه أن يتجاوز حدود الإنجازات الإقليمية - ناهيك عن أنه سيحتاج يومًا ما إلى اتخاذ الخطوة غير المسبوقة برفض *تولي رئاسة الولايات المتحدة الأمريكية*. بعكس "نابليون"، الذي ظهر فجأة في المشهد واختفى بالسرعة نفسها بعد فشل ذريع، كان صعود "شيرمان" بطيئًا وتدريجيًا.

لقد أمضى سنواته الأولى في وست بوينت، ثم في الجيش. وفي سنواته الأولى في الخدمة، عبر "شيرمان" معظم أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية على ظهر الحصان، يتعلم ببطء في كل ثكنة عسكرية. وعندما اندلعت شرارة الحرب الأهلية الأمريكية، تحرك "شيرمان" شرقًا ليتطوع بخدماته، وجند في معركة بول ران لفترة قصيرة، التي واجه فيها الاتحاد هزيمة كارثية بالتأكيد. ومستفيدًا من العجز الحاد في عناصر القيادة، ترقى "شيرمان" لرتبة عميد واستدعي لمقابلة الرئيس "إبراهام لينكولن" وكبير مستشاريه العسكريين.

في مناسبات عدة، وضع "شيرمان" إستراتيجيات وخططًا مع الرئيس دون قيد، لكن في نهاية رحلته، قدم طلبًا غريبًا؛ سيقبل بترقيته الحديثة بشرط عدم توليه القيادة العليا. هل سيلتزم "لينكولن" بوعده له؟ مع طلب كل جنرال آخر الحصول على أعلى رتبة وسلطة ممكنة، وافق "لينكولن" على طلبه وهو غاية في السعادة.

في هذه اللحظة، شعر "شيرمان" بارتياح أكبر كونه الشخص الثاني في القيادة، وشعر بأنه استطاع أن يقيم قدراته تقييمًا حقيقيًّا وأن هذا الدور ناسبه أكثر. تخيل هذا، وهناك شخص طموح يرفض فرصة لتولي مسئوليات أكبر؛ لأنه أراد أن يكون مستعدًّا بالفعل لهذه المسئوليات. هل هذا ضرب من الجنون حقًّا؟

هذا لا يعني أن "شيرمان" ضرب دائمًا النموذج المثالي لضبط النفس والانضباط. في بداية الحرب، كلف بالدفاع عن ولاية كنتاكي بقوات غير كافية، واختلط هوسه وميله للتشكيك في نفسه بشكل هائل. وأخذ يتحدث بشكل عنيف ومنفعل عن نقص الإمدادات، وكان ضيق الأفق، ومذعورًا من تحركات العدو، وخرج عن المألوف وتحدث بشكل متهور لعدد من المراسلين الصحفيين. بعد الجدل الذي أثاره، تم عزله مؤقتًا عن القيادة، واستغرق الأمر منه أسابيع من الراحة لكي يتعافى. وكانت هذه واحدة من بين عدد قليل من فتراته الكارثية في مسيرته المهنية التي فيما عدا ذلك تتميز بأنها صاعدة باستمرار.

وبعد هذا التعثر قصير المدى - وبعد أن تعلم منه - ترك "شيرمان" بصمته بالفعل. فعلى سبيل المثال، في أثناء حصار قلعة دونلسن، منح "شيرمان" أعلى رتبة للجنرال "يوليسيس إس. جرانت" وفقًا لاختصاصه. بينما كان بقية جنرالات "لينكولن" يتحاربون فيما

بينهم من أجل الحصول على سلطة ومكانة شخصية، تنازل "شيرمان" عن رتبته، مختارًا دعم ومساندة "جرانت" بأريحية بدلًا من إصدار الأوامر. وأخبره في رسالة موجزة مرفقة بشحنة من الإمدادات بأن هذه فرصته، وطلب منه أن يلجأ إليه إذا احتاج لأية مساعدة. ومعًا، حققا النصر في واحد من الانتصارات الأولى للاتحاد في الحرب.

بالاستفادة من نجاحاته، بدأ "شيرمان" في دعم مسيرته الشهيرة إلى البحر- خطة جريئة ومتهورة إستراتيجيًا، والتي لم تنشأ من عبقرية إبداعية وإنما اعتمدت على الطبوغرافيا الدقيقة التي بحث فيها ودرسها، وهو ضابط شاب، يخدم فيما بدا حينها كأنه موقع ناءٍ عديم الجدوى.

بينما كان "شيرمان" حذرًا في السابق، صار واثقًا بنفسه الآن. لكن بعكس كثيرين غيره ممن لديهم طموح كبير، فإنه يستحق هذه السمعة. بينما كان يشق طريقه من مدينة تشاتانوجا إلى مدينة أتلانتا ثم من أتلانتا وصولًا إلى البحر، تجنب المعارك التقليدية الواحدة تلو الأخرى. وأي طالب يدرس التاريخ العسكري يمكنه أن يرى كيف أن هذا الغزو نفسه بالتحديد، لو كان مدفوعًا بالغرور وليس الشعور بوضوح الهدف، لكانت له نهاية مختلفة تمامًا.

إن ميله للواقعية مكنه من رؤية مسار في اتجاه الجنوب اعتقد الآخرون أنه مستحيل؛ فنظريته الكاملة للمناورة العسكرية اعتمدت عن قصد على تجنب الهجوم المباشر أو استعراض القوة على شكل معارك ضارية، وعدم الالتفات إلى الانتقادات التي تستهدف إثارة ردود الأفعال، فلم يكن يعير انتباهًا للانتقادات والتزم بخطته.

بنهايـة الحرب، صـار "شـيرمان" واحدًا مـن أشـهر الرجال في أمريـكا، ومـع ذلك لم يكن يسـعى إلى تقلد منصـب عـام، وكان يكره السياسة ولم يكن يتمنى سوى أن يؤدي عمله ويتقاعد بعدها. متغاضيًا عن الثناء والاهتمام المسـتمرين والمرتبطين بهـذه النجاحات، كتب رسـالة تحذيريـة لصـديقه "جرانـت": "كـن على طبيعتك وسـيكون هـذا الإطراء الجذاب مثل نسـيم البحر العابر في أحد أيام الصـيف الدافئة".

وقد لخص أحد كتاب سـيرة "شيرمان" صـفات الرجل وإنجازاته الفريـدة في فقـرة رائعة؛ لهذا هو يمثل نموذجًا فـي هذه المرحلة من صعودنا.

> من بين البشـر الذين نالوا الشهرة واحتلوا موقع القيادة يوجد نوعان لافتان للنظر - هؤلاء من ولدوا ولديهم إيمان بأنفسهم؛ وأولئك يعتمد صـعودهم البطيء على الإنجاز الفعلي. بالنسبة لهـؤلاء البشـر الذين يمثلون النـوع الأخير فـإن نجاحهم يثير دهشـة مسـتمرة، وتكون ثماره ألذ، لكن يجب تذوقها بحذر مع إحسـاس ملازم بالشك فيما إذا كان كل هذا مجرد حلم. وفي هذا الشـك يكمن التواضـع الحقيقي، ولا يقصد بذلك الخزي مـن الانتقاص غير الصـادق من الـذات، وإنمـا الاعتدال في "ضبط النفس". إنه اتزان، وليس تكلفًا.

ويجب أن يتساءل المرء هنا: إذا كان إيمانك بنفسك لا يعتمد على الإنجاز الفعلـي، فما الذي يعتمد عليه إذن؟ الإجابة، حين نبدأ رحلتنا

فـي أكثر الأحيان، هي *لا شـيء*. إنــه الغرور؛ ولهذا نرى كثيرًا صـعودًا مفاجئًا يعقبه إخفاق كارثي.

إذن أي نوع من الأشخاص ستكون؟

مثلنــا جميعًا، كان على "شـيرمان" أن يحقق توازنًــا بين الموهبة والطموح والقوة، خاصــة حين كان شــابًا؛ فانتصــاره في هذا الصـراع كان أحــد الأسـباب الرئيسـية لقدرته على التعامل مـع النجاح المغير للحياة والذي أتاه في النهاية.

ربمــا يبــدو كل هــذا غريبًــا. بينمــا تمنــى كلٌّ مــن "إيسـقراط" و"شكسـبير" لنــا أن نتحلــى بضـبط النفـس، والتحفيــز الذاتــي وأن تحكمنــا المبــادئ، تعــوَّد معظمنــا علــى فعل العكـس. وتحــاول قيمنا الثقافية دائمًــا أن تجعلنا نعتمد على الحقيقة، وأن نكون مميزين، وأن تحكمنــا عواطفنا. فعلــى مدى جيل، ركز الآبــاء والمعلمون على تعزيز *تقدير الذات* لدى الجميع. ومن هنا، كانت الأفكار الرئيسية للموجهين والشخصــيات العامة تتمحور فقط حول إلهامنا، وتشــجيعنا وطمأنتنا بأنه يمكننا أن نفعل أي شيء ننوي فعله.

فــي الواقــع، هذا يجعلنا ضـعفاء. أجل، أنت، بكل مــا تتمتع به من مواهب وإمكانات كفتى معجزة أو كفتاة يتوقع لها مستقبل باهر؛ فنحن نســلم بأن لديــك إمكانات؛ ولهــذا التحقت بهذه الجامعــة المرموقة، ولهذا حصــلت على الأموال لمشــروعك، ولهذا تــم تعيينك أو ترقيتك ولهذا حصــلت علــى فرصــتك دون أي جهــد. فكما صــاغها "إرفينج برلين": "الموهبة ليســت إلا نقطة انطلاق". السؤال هو: هل ستتمكن من تحقيق أقصــى اســتفادة منها؟ أم ســتكون ألد عدو لنفســك؟ هل ستخمد شرارة الانطلاق التي اندلعت للتو؟

ما نلاحظه في "شـيرمان" هو أنه كان رجلًا شديد التعلق بالواقع. لقد كان رجلًا لا شـأن لـه، وحقق إنجازات عظيمة، دون أن يشـعر في أي وقت بأنه يسـتحق المكانة التي وصـل إليها. في الواقع، كان يرضخ بانتظـام واسـتمرار للآخرين وكان يسـعده جدًّا أن يسـهم في الفريق الفائـز، حتى إذا عنى هذا عدم حصـوله على أي ثناء أو شـهرة. ومن المحزن التفكير في أن أجيال الشباب الصغار تعلموا الهجوم المفاجئ والرائع لسـلاح الفرسـان تحت قيادة "جورج بيكيت"، هجوم مفاجئ لجيشـ الولايـات الكونفدراليـة والـذي انتهى *بالفشـل*، بينمـا نموذج "شيرمان" كشخص يميل للواقعية ويتسم بالهدوء وعدم التألق منسي، أو الأسوأ من ذلك، مذموم.

قـد يقول أحدهـم إن القـدرة على تقييم قـدرات المـرء هي أهم مهـارة مـن بين كل المهارات، فمن دونها، يسـتحيل إحـراز أي تقدم. وبالتأكيد الغرور يصـعب مـن كل خطوة في الطريـق. بالطبع إنه لمن الأفضـل أن نركـز على مواهبنا ونقـاط قوتنا، لكن إلى أين سيوصـلنا ذلك؟ فالغطرسـة والاسـتغراق في الذات يعوقان النمو. وكذلك الأمر بالنسبة للوهم و"التخيل".

وفي هـذه المرحلة، يجب أن تتدرب على رؤية نفسـك من مسـافة بعيدة قليلًا، وأن تنمي من قدرتك على رؤية الصورة الكاملة. إن العزلة هـي نوع من أنـواع العـلاج الطبيعي للغـرور؛ فمن السـهل أن تنخرط عاطفيًّا وأن تكون شـغوفًا بعملك. وأي نرجسي يمكن أن يفعل ذلك. ما هو نادر ليس الموهبة الخام، أو المهارة أو حتى الثقة، وإنما التواضـع، والدأب، والوعي بالذات.

لكـي يكون عملك صـادقًا، يجب أن يكون قائمًا علـى الحقائق. إذا أردت أن يدوم نجاحك لفترة طويلة، يجب أن تتهيأ للتركيز على المدى الطويل.

وسـنتعلم أنه بالرغم من أننا نفكر ونحلم بتحقيق أهداف عظيمة، فإننـا يجب أن نعمل ونعيش بتواضـع لكـي نحقق ما نسـعى إليه؛ لأننا سنركز على *العمل والتعلم*، ونتغاضـى عن فاعليـة النتيجة والمكانة، لن يكون طموحنًا فخمًا بل مكررًا - سـنتخذ خطوة تلو أخرى ونتحرك بحذر، ونتعلم وننمو ونستثمر وقتنا.

مع عدائيتهم، وضراوتهم، واستغرافهم في ذاتهم والترويج الدائم لها، لا يدرك منافسـونا كيف أنهم يعرضون جهودهم للخطر (ناهيك عن سـلامة عقلهم). وسـنتحدى خرافة العبقري الواثق بنفسه والذي يكـون التأمـل الذاتي والشـك غريبًا عليـه، علاوة على تحـدي خرافة الفنـان المجروح والمعذب الذي يجب أن يضـحي بصـحته في سـبيل عملـه. في حين أن كليهما منفصـل عن الواقع وعن الآخرين، سـنكون نحن متصـلين وواعين على أعلى درجة، وسـنتعلم دروسًـا من كل تلك الأمور.

الحقائق أفضل من الأحلام، كما صاغها "تشرشل".

رغم أننا نشـترك مع كثيرين غيرنا فـي رؤية واحدة للعظمة، فإننا نفهـم أن *طريقنـا* نحـو العظمة مختلـف تمامًا عن طريقهـم. وباتباع "شيرمان" و"إيسقراط"، نفهم أن الغرور هو عدونا في هذه الرحلة، وبالتالي حين نحقق نجاحًا، فإنه لن يضعفنا بل سيقوينا.

كلام، كلام، كلام

الذين يعرفون لا يتكلمون.
والذين يتكلمون لا يعرفون.

–لاو تزو

في حملته الشهيرة في عام ١٩٣٤ لتولي منصب حاكم ولاية كاليفورنيا، اتخذ المؤلف والناشط "أبتون سنكلير" خطوة غير عادية: قبل الانتخابات، نشر كتابًا قصيرًا بعنوان: *I, Governor of California and How I Ended Poverty*، وضح فيه، بصيغة الماضي، سياساته الرائعة التي تبناها كحاكم للولاية... التي لم يفز في انتخاباتها بعد.

وكانت خطوة غير تقليدية في حملة غير تقليدية، تهدف إلى الاستفادة من أفضل مزايا "سنكلير" - كمؤلف، عرف أن بإمكانه التواصل مع العامة بطريقة لا يستطع الآخرون فعلها. وقتها، كانت فرصة نجاح حملة "سنكلير" ضئيلة جدًّا ولم تكن الأمور تسير على ما يرام وقت صدور الكتاب. لكن المراقبين في ذلك الوقت لاحظوا

علـى الفور التأثير الـذي تركته الحملة - ليس على المصـوتين، وإنما على "سـنكلير" نفسـه. وكما كتب "كاري مكويلي امز" لاحقًا عن رهان صـديقه على منصب الحاكم الذي خسـره: "لم يدرك أبتون أنه يمكن أن يهـزم فقط، لكنه بدا أيضًـا كأنـه فقد الاهتمـام بالحملة بطريقة أو بأخرى. ففي خياله الواسـع، تظاهـر بأنه "حاكم ولاية كاليفورنيا"؛ لذا لماذا يزعج نفسه بتمثيل ذلك الدور في الحقيقة؟".

تصـدر الكتـاب قائمة أكثر الكتب مبيعًا، وفشـلت الحملة. وخسـر "سنكلير" بفارق حوالي ربع مليون صوت تقريبًا (بهامش يزيد على ١٠٪)؛ وفشـل فشـلًا ذريعًـا فيما يبـدو أنها أول انتخابـات حديثة. ما حدث كان واضحًا: طغى كلامه على الحملة وانعدمت رغبته في تقليص الفارق مع منافسيه. لا يكتب معظم الساسة كتبًا بهذه الطريقة، لكنهم يتسرعون في إصدار الأحكام على أنفسهم بالطريقة ذاتها.

إنهـا رغبـة موجودة لدى الجميـع - رغبة في الـكلام وفي أن تحل الدعايا محل الفعل.

تلك الرغبة تعتبر بمثابة خانة النص الفارغ: التي يطرح من خلالها موقع فيسـبوك هذا السـؤال: "مـاذا يدور في ذهنك؟". ويشـير إليها موقـع تويتر بـ: "ألف تغريدة جديدة"، أو موقـع تمبلر، أو موقع لينكد إن. وكذلك صندوق البريد الإلكتروني الخاص بنا، وهواتف آيفون التي نمتلكها، وخانة التعليقات الموجودة في أسفل المقالة التي قرأتها للتو.

إن المسـاحات الفارغة، هى تلك التي تنتظر أن يملأها شخص ما بالأفكار، أو بالصـور أو القصص. بما سنفعله، بما *ينبغي* أو *يحتمل* أن تبدو عليه الأشـياء وما نأمل حدوثه. هكذا تقوم الوسـائل التكنولوجية بتوجيه أسئلة لك، ودفعك وإثارة *الكلام*.

وتقريبًا على مستوى العالم أجمع؛ إن ما نعرضه عن أنفسنا على مواقع التواصل الاجتماعي دائمًا يكون إيجابيًّا. هو أشبه بهذه المقولة "دعني أخبرك بتطور الأمور. انظر إلى مدى روعتي". ونادرًا ما تكون هذه هي الحقيقة فالحقيقة هي: "أنا خائف. أنا أواجه صعوبات. لا أعرف".

في بداية أي مسار، نكون متحمسين ومنفعلين؛ لذلك نسعى لتهدئة أنفسنا من الخارج وليس من الداخل. يوجد جانب ضعيف بداخل كل واحد منا وهو - مثل النقابات العمالية - ليس خبيثًا بشكل مطلق لكنه في النهاية لا يزال يريد أكبر قدر ممكن من الثناء والاهتمام على بذل أقل جهد، ونسمي هذا الجانب بالغرور.

وقد أدركت ذلك الكاتبة والمدونة السابقة بموقع جوكر "إيميلي جولد" - وهي تشبه تمامًا شخصية "هانا هورفارث" إذا كان من الممكن أن توجد في الحقيقة - في أثناء معاناتها طيلة عامين لنشر كتاب لها. رغم أنها وقعت عقدًا لكتاب بمليون دولار، فإن المشروع توقف. لماذا؟ كانت مشغولة جدًّا في "قضاء الكثير من الوقت على الإنترنت"، كان هذا هو السبب.

> في الواقع، لا يمكنني تذكر أي شيء آخر كنت أفعله في عام ٢٠١٠. وكنت أكتب حينها تدوينات على موقع تمبلر، وأنشر تغريدات على تويتر وأحرك النصوص إلى أعلى وإلى أسفل، ولم أكسب أية أموال من فعل ذلك لكنه بدا كأنه عمل. لقد بررت لنفسي عاداتي بطرق مختلفة: إنني أبني علامتي التجارية، كتابة التدوينات عمل إبداعي - حتى "حفظ" التدوينات في قائمة من خلال إعادة تدوين منشور شخص

آخر كان عملًا إبداعيًّا أيضًا، إذا ما أمعنت النظر. كان هذا هو الشيء المبدع الوحيد الذي كنت أفعله.

بعبارة أخرى، كانت تفعل ما يفعله الكثيرون منا حين نخاف أو نشعر بالذعر من مشروع ما: فعلت كل شيء عدا التركيز على المشروع. وتوقفت تمامًا عن العمل على الرواية الفعلية التي كان من المفترض أن تعمل عليها. توقف تام لمدة عام.

كان الحديث عن التأليف وأداء تلك الأمور الممتعة المرتبطة بالفن والإبداع والأدب؛ أيسر من الالتزام بفعل التأليف أو الإبداع. وهي ليست الوحيدة التي فعلت ذلك؛ فقد نشر شخص ما مؤخرًا كتابًا بعنوان *Working On My Novel*، وهو مليء بمنشورات لكتّاب على مواقع التواصل الاجتماعي ممن لا يعملون بكل تأكيد على رواياتهم.

الكتابة، كالكثير من الأعمال الإبداعية، عملية شاقة. تجلس، وتحدق، وتغضب من نفسك، وتغضب من المحتوى كونه لا يبدو جيدًا بدرجة كافية و*كونك* لا تبدو بارعًا بما فيه الكفاية. في الحقيقة، تبدو الكثير من المحاولات القيمة التي نقوم بها صعبة جدًّا، سواء كانت تتعلق بتحديد عمل شركة ناشئة جديدة أو إتقان مهارة. لكن عادة ما يكون التحدث باستمرار سهلًا.

ومن المحتمل أن يتراءى لنا أن الصمت علامة على الضعف، وأن التعرض للتجاهل يساوي الموت (وبالنسبة للغرور، هذا حقيقي). لذلك لا نتوقف عن الكلام كما لو أن حياتنا تقوم على الكلام.

في الواقع، الصمت دليل على القوة - خاصة في بداية أية رحلة. فكما حذر الفيلسوف "كيركجارد" (والذي كان يكره الصحف واللغو

المتعلـق بها) : قائلًا "تحبط النميمة الكلام الجدي، ويضـعف التعبير عما يجول في خاطرك التصرف بالحيلولة دون وقوعه".

وهذا هو الشيء المخادع حول *الكلام*. ويمكن أن يتحدث أي شخص عن نفســه أو عن نفسـها. حتى الطفل يعرف كيف ينم ويثرثر، ومعظم الناس يجيدون الدعاية والإقناع. وبالتالي ما الشــيء الشحيح والنادر؟ الصــمت. القدرة على تعمد عدم الدخول في حديث ما والمضــي قدمًا دون التحقق من صحته. والصمت هو متنفس الواثق والقوي.

لقد كانت لدى "شـيرمان" قاعدة جيدة حاول أن ينفذها: "لا تعطِ أســبابًا لما تفكر فيه أو تفعله حتى يتوجب عليك ذلك. ربما، بعد فترة قصيرة، يخطر بذهنك سبب أفضل". حدد لاعب البيسبول وكرة القدم الأمريكية "بو جاكســون" العظيم شـيئين أراد أن يحققهما كرياضــي فــي فريـق جامعة أوبــورن: أن يفوز بجائـزة هايســمان، وأن يكون أول المنضـمين إلى دوري كـرة القدم الأمريكية للمحترفين لهذه الســنة. أتدري أخبر من بذلك؟ لم يخبر أحدًا سوى الفتاة التي سيرتبط بها.

المرونة الإســتراتيجية ليســت الفائدة الوحيدة للصــمت في أثناء ثرثــرة الآخرين، بل إنه يعود عليك بفائدة نفســية أيضًــا. إن الشــاعر "هسيود" احتفظ بهذه القاعدة في رأسه حين قال: "أفضل ثروة للمرء هي الكلام المقتصد".

ويســتنفد الـكلام طاقتنا؛ فالتحــدث والفعل في الوقت ذاته أشــبه بالصــراع حــول المــوارد. أثبتــت الأبحاث أنــه على الرغم مــن أهمية تصــور الأهــداف، فبعد فترة معينــة يبدأ عقلنا في خلط هذا التصــور بالتقدم الفعلي. وينطبق الأمر نفسه على التعبير اللفظي. حتى التحدث مع أنفســنا بصــوت مرتفع بينما نعمل على حل مشكلات صعبة ثبت أنه

يقلل من الرؤى والإنجازات؛ فبعد قضاء الكثير من الوقت في التفكير، والتوضيح، والتحدث عن المهمة، نبدأ نشعر بأننا اقتربنا من تحقيق الهدف. أو الأسوأ من ذلك، حين تتعقد الأمور، نترك المشروع برمته؛ لأننا بذلنا فيه أقصى ما لدينا من جهد، رغم أننا لم نفعل ذلك بالطبع.

وكلما زادت صعوبة المهمة، زاد الغموض حول النتيجة، وزاد الضرر الناتج عن الكلام والهروب من المسئولية الفعلية؛ فالكلام يستنفد الطاقة التي نكون في أمس الحاجة إليها للتغلب على ما أسماه "ستيفن بريسفيلد" بـ "المقاومة" - العقبة التي تقف بيننا وبين التعبير الإبداعي. إن النجاح يتطلب كامل جهدنا، ويضيع الكلام جزءًا من هذا الجهد قبل أن نتمكن من استخدامه.

ويفشل الكثير منا في مقاومة هذا الإغراء - خاصة حين نشعر بالإرهاق أو الضغط أو يكون لدينا الكثير من الأعمال لننجزها. في مرحلة البناء، ستكون المقاومة مصدر إزعاج دائمًا. التحدث - والاستماع لأنفسنا ونحن نتحدث، وتقديم عروض للجمهور - يكاد يشبه العلاج؛ حيث تقول لنفسك: *لقد أمضيت أربع ساعات وأنا أتحدث حول هذا الأمر. ألا يعني هذا شيئًا؟* الإجابة هي بالطبع لا يعني شيئًا.

إن تأدية عمل رائع تعتبر معاناة في حد ذاتها؛ فالأمر يستنفد طاقتك، ويثبط من عزيمتك ويبعث على الخوف - ليس في كل الأوقات، لكنه يمكن أن يبدو هكذا حين نستغرق في الأمر، فنحن نتحدث لملء الفراغ وللتخلص من عدم اليقين. لقد قال "مارلون براندو"، وهو مثال حقيقي للممثل الهادئ، ذات مرة: "الفراغ مخيف لمعظم الناس". يبدو الأمر كما لو أن الصمت يهددنا أو يتحدانا، خاصة إذا سمحنا لغرورنا بالكذب علينا على مدار السنين. وهذا في حد ذاته يعتبر

شيئًا مدمرًا لسبب واحد: تأتي أعظم الأعمال والفنون من *الصراع* مع الفراغ، ومواجهته بدلًا من أن نتصارع لجعل الفراغ يزول. والسؤال هو، حين تواجه التحدي الخاص بك - سواء كان يتمثل في إجراء بحث في مجال جديد، أو إنشاء مشروع، أو إنتاج فيلم، أو الاستعانة بموجه أو مناصرة قضية - هل تسعى إلى متنفس الكلام أم أنك تواجه التحدي وجهًا لوجه؟

فكر في الأمر: إن من يعبرون عن جيلهم ويطلق عليهم "صوت الجيل" لا يصفون أنفسهم بهذا المسمى. في الواقع، حين تفكر في الأمر، تدرك كم *أن هذه الأصوات - على ما يبدو - لا تتحدث إلا قليلا*. وسواء كنا نتحدث عن أغنية، أو خطاب، أو كتاب - شكل العمل قد يكون بسيطًا، لكن ما بداخله يكون مكثفًا وذا أثر كبير.

هم يعملون في صمت في منطقة بعيدة، ويحولون اضطرابهم الداخلي إلى منتج - ومن ثم يعودون للسكون في النهاية، ولا يلتفتون إلى الدافع لنيل التقدير قبل أن يعملوا، ولا يتكلمون كثيرًا، أو يلقون بالًا، لكون الآخرين، الذين يكونون تحت الأضواء ويستمتعون بالشهرة، يحصلون على أفضل المزايا. (هم ليسوا كذلك). إنهم مشغولون للغاية في العمل على القيام بأي شيء آخر. وحين يتكلمون - يكون الأمر ذا *أهمية*.

إن العلاقة الوحيدة بين العمل والثرثرة هي أن أحدهما يدمر الآخر.

دع الآخرين يثنوا على بعضهم بعضًا بينما تعود أنت إلى المختبر أو الصالة الرياضية أو بينما تمهد الطريق للعمل. املأ هذا الثقب - ذلك الموجود في منتصف وجهك - والذي يمكن أن يستنفد طاقتك الحيوية. شاهد ما سيحدث، وانظر إلى مدى التحسن الذي صرت عليه.

أن يكون لك شأن، أم أن تفعل شيئًا؟

فــي فتــرة التكويــن، تكــون الروح غيــر ملوثة بعــد بفعل الصــراع مع العالــم؛ فهــي ماكثة بمكانهــا، ككتلة نقية مــن رخام الباريــان في شكله الأولي، والجاهز ليتشكل إلى ... – ترى إلى ماذا؟

– أوريسون سويت ماردين

أحد أكثـر الخبـراء الإسـتراتيجيين والمحترفيـن تأثيرًا في الحـروب الحديثـة هو شـخص لا يعرفه معظم النـاس، ويدعى "جون بويد".

كان طيارًا ومقاتلًا بارعًا، ومعلمًا ومفكرًا أكثر براعة. بعد التحليق في كوريا، أصـبح المدرب المسئول في كلية السلاح المقاتل في قاعدة نيليس للسـلاح الجـوي. وكان معروفًا باسـم "بويد صـاحب الأربعين ثانيـة" – بمعنى أنه بوسـعه التغلب على أي عدو، مـن أي موقع في أقل من أربعين ثانية. وبعد عدة سـنوات تم استدعاؤه إلى مبنى البنتاجون في سرية تامة، حيث بدأ عمله الحقيقي.

من ناحية، حقيقة أن الشخص العادي لا يعرف "جون بويد" أمر متوقع؛ فهو لم ينشر قط أية كتب ولم يكتب إلا بحثًا أكاديميًا واحدًا. لا توجد له إلا فيديوهات قليلة ونادرًا ما يتم ذكره، إن حدث، في وسائل الإعلام. ورغم ما قدمه من خدمة ممتازة قاربت الثلاثين عامًا، لم تتم ترقية "بويد" أعلى من رتبة عقيد.

ومن الناحية الأخرى، أحدثت نظرياته نقلة في المناورات العسكرية في كل فرع من فروع القوات المسلحة، ليس طوال حياته فحسب، وإنما حتى بعد مماته؛ فقد كانت الطائرات المقاتلة إف ١٥ وإف ١٦، والتي أحدثت نقلة في مجال الطائرات الحربية الحديثة، من ضمن مشروعاته المفضلة. وكان التأثير الأكبر له من خلال دوره كناصح؛ عن طريق التوجيهات الدقيقة الأسطورية التي درسها وقدمها لكل مفكر عسكري رئيسي بكل جيل. كما أن مساهماته في الخطط الحربية لعملية درع الصحراء جاءت في شكل مجموعة من الاجتماعات المباشرة مع وزير الدفاع، وليس من خلال معلومات عن السياسات العامة أو الرسمية. وكانت وسيلته الأساسية لإحداث تغيير مؤثر هي مجموعة الطلبة الذين وجههم، ووفر لهم الرعاية، وعلمهم وألهمهم.

لم يطلق اسمه على أية قاعدة عسكرية، ولا على أية سفينة حربية. لقد تقاعد ولديه افتراض أنه سيكون منسيًا، ولم يمتلك إلا شقة صغيرة ومعاشًا للتقاعد. وكان أعداؤه أكثر من أصدقائه بدون شك.

هذا المسار غير العادي - ماذا لو كان متعمدًا؟ ماذا لو كان قد جعل تأثيره *أكبر* بكثير؟ ما مدى الجنون الذي سيكون عليه الأمر؟

في الواقع، طبق "بويد" الدرس نفسه الذي كان يحاول أن يعلمه لكل مساعد شاب وواعد شمله برعايته، وشعر بأن لديه الإمكانية لأن

يكون له شـأن عظيم - وشـأن مختلف. ربما يكون هناك شيء مشترك بيننا وبين النجوم الصاعدة التي درَّس لها.

إن الـكلام الـذي وجهه "بويد" لأحد طلابه في عام ١٩٧٣ يوضـح هذا الأمر. لاستشعاره ما يبدو له كأنه نقطة انحراف في حياة الضابط الشـاب، اسـتدعى "بويد" الشـاب لمقابلته. مثل الكثير من أصـحاب الإنجازات الكبيرة، كان الجندي سـريع التأثر ولا يشعر بالأمان. وأراد أن تتـم ترقيتـه، وأراد أن يبلـي بـلاءً حسـنًا. كان كورقـة النبات التي تحركها الرياح في أي اتجاه واستشـعر "بويد" ذلك؛ لذلك سـمع هذا الشـاب كلمـة في ذلك اليوم ظل "بويد" يلقيها مـرارًا وتكرارًا، إلى أن صارت عرفًا وطقسًا من طقوس الانتقال من حال لأخرى بالنسبة لجيل من القادة العسكريين الذين أحدثوا تغييرات.

لقـد قـال له "بويـد": "يـا فتى، ستصـل إلـى مفترق طـرق ذات يوم، وسـيكون عليك أن تتخذ قرارًا بشـأن أي اتجاه تريد أن تسـلكه". باسـتخدام كلتا يديه لتوضـيح المسـألة، أشـار "بويد" إلى اتجاهين: "إذا سـلكت هذا الطريق يمكن أن يكون لك شـأن. بالطبع ستضطر إلى تقديم تنازلات وستضـطر إلى أن تدير ظهرك لأصـدقائك، لكنك سـتكون عضـوًا في نادي الصفوة وستترقى وسـيتم إسناد مهام جيدة لك". ثـم توقف "بويد"، لتوضـيح الاتجاه الثاني، وقـال: "أو، يمكنك أن تسـلك هذا الطريق وأن تفعل شـيئًا - شـيئًا لبلدك وللقوات الجوية ولنفسـك. فـإذا قررت أنك تريد أن تفعل شـيئًا، فقـد لا تترقى وقد لا تسـند إليك المهام الجيدة ولن تكون مفضـلًا عند رؤسائك بالتأكيد. لكنك لن تضـطر إلى تقديم تنازلات. وسـتكون صـادقًا مع أصدقائك ونفسك. وقد يحدث عملك فارقًا. أنت مخير بين الأمرين أن يكون لك

شأن أو أن تفعل شيئًا. وغالبًا ما تجبرك الحياة على الاختيار، وعندئذ يتوجب عليك اتخاذ قرار".

واختتم "بويد" بعدها كلامه بكلمات قد يظل هذا الشاب يسترشد بها هو وزملاء كثيرون له لبقية عمرهم حيث قال: "هناك طريقان: أن يكون لك شأن أو أن تفعل شيئًا؟ أي طريق منهما ستسلك؟".

أيًّا كان ما نسعى لتحقيقه في الحياة، سرعان ما سيتدخل الواقع ويترك بصمته على مثاليتنا الساذجة. وقد يأتي هذا الواقع بمختلف الأسماء والأشكال: دوافع، والتزامات، وإدراك، وسياسة. وفي كل حالة، يمكن له أن يعيد توجيهنا بصورة صفة ما لنبتعد عن *الفعل ونتجه نحو أن نكون ذوي شأن، ومن اكتساب إلى التظاهر بها*. ويلعب الغرور دورًا في هذه الخدعة في كل خطوة في الطريق؛ لهذا أراد "بويد" من الشباب أن يعلموا أنهم إذا لم يكونوا منتبهين، فإنه من الممكن أن يجدوا أنفسهم مجردين من المبادئ بسبب المهنة التي يريدون أن يمتهنوها.

إذن كيف نمنع الانحراف عن المسار؟ حسنًا، غالبًا ما تستهوينا *الصورة* التي رسمناها للنجاح. في عالم "بويد"، عدد النجوم على أكتاف بذلتك أو طبيعة منصبك أو موقعه كلها أشياء يمكن خلطها بصورة الإنجاز الحقيقي. وبالنسبة للآخرين قد تتمثل هذه الصورة في المسمى الوظيفي، أو كلية إدارة الأعمال التي التحقوا بها، أو عدد المساعدين لديهم، أو مكان ركن سياراتهم والمزايا التي يحصلون عليها، أو اقترابهم من المدير التنفيذي، أو حجم راتبهم أو عدد المعجبين لديهم.

المظاهر خادعة؛ فكونك تتمتع بسلطة يختلف كثيرًا عن أن تكون أنت محرك السلطة. وهناك فرق أيضًا بين أن تكون *صاحب حق* وأن تكون *محقًّا*. حصولك على ترقية في عملك لا يعني بالضرورة أنك تبلي بلاءً حسنًا ولا يعني أنك تستحق الترقية (يطلقون على ذلك الفشل التصاعدي في الأنظمة البيروقراطية). *إثارة إعجاب الناس تختلف تمامًا عن أن تكون مثيرًا حقًّا للإعجاب.*

بالتالي أي منهما تؤيده؟ أي جانب ستميل له؟ هذا هو الخيار الذي تضعه الحياة أمامنا؟

لقد كانت لدى "بويد" مهمة أخرى: قضاء وقت مع مجموعات من ضباط سلاح الجو والتحدث إليهم، فقد كان يكتب كلمات على السبورة بحروف كبيرة: **الواجب، الشرف، الوطن**. ثم يزيل تلك الكلمات ويستبدل بها ثلاث كلمات أخرى: **الفخر، القوة، الطمع**. وكان مقصده هو أن الكثير من الأنظمة والأجهزة في الجيش - تلك التي يجتازها الجنود كي ينجحوا - يمكن أن تفسد القيم التي شرعوا في خدمتها. هناك تعبير ساخر للمؤرخ "ويل ديورانت" مفاده أن الأمة تولد وهي مؤمنة بمبادئ الأخلاق والصلة بين الطبيعة والعقل ثم تنتهي بها الحال وقد فعلت ما يخالف ذلك. هذه هي الحقيقة المحزنة التي حاول "بويد" شرحها؛ كيف تتحول القيم الإيجابية إلى النقيض.

كم عدد المرات التي لاحظنا فيها حدوث ذلك في حيواتنا القصيرة - في الرياضة، أو في العلاقات، أو المشروعات أو مع من نهتم بأمرهم بشدة؟ هذا هو ما يفعله الغرور؛ فهو يمحو ما يهم ويستبدل به ما ليس مهمًّا.

يريد الكثير من الناس أن يغيروا العالم، ومن الجيد أنهم يريدون فعل ذلك، وتريد أن تكون الأفضل فيما تفعله. فلا أحد يريد أن يكون شخصًا لا قيمة له. لكن من الناحية الفعلية، أية كلمة من الكلمات الثلاث التي كتبها "بويد" على السبورة ستوصلك لوجهتك؟ أيًّا منها تمارس الآن؟ ما الذي يحفزك؟

إن الخيار الذي وضعه "بويد" أمامنا يتلخص في الهدف؛ ما هدفك؟ *ما سبب وجودك هنا؟* لأن الهدف سيساعدك على الإجابة عن هذا السؤال: "أيهما تريد أن يكون لك شأن أم أن تفعل شيئًا؟". بمنتهى السهولة. لو كان ما يهمك هو *أنت* - سمعتك، ومشاركتك، ورخاءك الشخصي - فمسارك واضح: أخبر الناس بما يريدون سماعه. ابحث عن الاهتمام وليس العمل الهادئ والمهم في الوقت ذاته. ووافق على الترقيات، واحذ حذو الموهوبين في الصناعة أو المجال الذي اخترته بصفة عامة، ثم ادفع الثمن المطلوب، وقم بمهامك، واستثمر وقتك واترك الأشياء كما هي في الأصل، واسع وراء شهرتك، وراتبك، ولقبك واستمتع بكل تلك الأمور عندما تنالها.

قال "فريدريك دوجلاس" ذات مرة: "يترك المرء تأثيرًا فيما يجتهد فيه"؛ حيث يفهم تلك النقطة جيدًا فلقد كان عبدًا، ولقد رأى ما أحدثته العبودية لكل من يعنيهم الأمر، بمن فيهم *المستعبِدون* أنفسهم. وبمجرد أن صار حرًّا، رأى أن الخيارات التي يتخذها الأشخاص، حول مسيرتهم المهنية وحياتهم، لها والتأثير نفسه. ما تختار أن تفعله بوقتك وما تختار أن تفعله من أجل المال يؤثر فيك. ويتطلب المسار المدفوع بالأنانية، كما أكد "بويد"، تقديم تنازلات كثيرة.

إذا كان هدفك أكبر منك - أن تحقق شيئًا، أو أن تثبت شيئًا لنفسك - يصبح كل شيء فجأة أسهل وأصعب بالقدر نفسه. ويكون أسهل بمعنى أنك تعرف الآن ما تحتاج إلى فعله وما هو مهم بالنسبة لك. كما أنك تستبعد "البدائل" الأخرى، بما أنها ليست بدائل بالأساس. إنها مجرد ملهيات؛ فهي تتعلق *بالفعل*، لا الإدراك. ويكون أسهل بمعنى أنك لا تحتاج إلى تقديم تنازلات. ويكون أصعب لأن كل فرصة - بصرف النظر عن مدى إشباعها أو عائدها - يجب أن تقيم وفقًا لقواعد صارمة: هل يساعدني ذلك على القيام بما قررت القيام به؟ هل يسمح لي ذلك بالقيام بما أحتاج إلى القيام به؟ هل أنا أناني أم لا؟

ففي هذا السياق لا يتعلق الهدف بمجرد "من أريد أن أكون عليه في الحياة؟"، بل "ما الذي أريد أن أحققه في الحياة؟"؛ فنحن ننحي الاهتمام الأناني جانبًا، ونتساءل: ما القضية التي يخدمها هدفي؟ وما المبادئ التي تحكم خياراتي؟ هل أريد أن أكون مثل الجميع أم أنني أريد أن أفعل شيئًا مختلفًا؟

بعبارة أخرى، يكون أصعب لأن *كل شيء* يمكن أن يبدو أشبه بالتنازل.

رغم أن الأوان لا يفوت أبدًا، فكلما سألت نفسك هذه الأسئلة في وقت أبكر كان ذلك أفضل.

ومما لا شك فيه أن "بويد" أحدث تغييرًا ونقلة في مجاله بطريقة لم يفعلها أي مفكر منذ عصر "سن تزو" أو "فون كلاوزفيتز"؛ فقد كان يلقب بـ"جنكيز خان"، نظرًا لكونه لم يسمح لأية عقبات أو خصوم بإعاقته عما احتاج إلى فعله. لم تكن خياراته دون ثمن. كما كان يلقب

بـ "العقيد الفقير" بسبب أسلوب حياته المقتصد. وقد مات وهو يملك آلافًا من الدولارات على هيئة عدد كبير من الشيكات غير المسيَّلة التي ملأت أحد الأدراج في منزله والتي حصل عليها من شركات خاصة ولم يصرفها لأنه كان يرى أنها تعادل الرشاوى. ولم يكن له أي دخل في عدم ترقيته لرتبة أعلى من العقيد؛ فلقد كان هناك ما يعوق ترقيته بشكل متكرر في كل مرة. كما أغفل التاريخ دوره عقابًا له على العمل الذي قدمه!

فكر في ذلك في المرة التالية التي تبدأ تشعر فيها بأنك مؤهل، وفي المرة التالية التي تخلط فيها بين الشهرة والحلم الأمريكي. فكر أيضًا في كيف يمكن أن ترتقي لتصل لمكانة هذا الرجل العظيم.

فكر في ذلك في المرة التالية التي تواجه فيها هذا الاختيار: هل *أحتاج إلى هذا؟* أم أن الأمر يتعلق حقًّا بالغرور؟ هل أنت مستعد لاتخاذ القرار الصائب؟ أم أن المكاسب ما زالت تلمع من على مسافة بعيدة؟

كما أنه إما أن يكون لك شأن، أو أن تفعل شيئًا - ففي هذه الحياة لكل منا دوره وموعده.

أن تصبح تلميذًا

"لن نسمح بأن يطاردنا شبح رجل إطفاء في أحلامنا ويقول إن تدريبنا قد خذله".

–لافتة معلقة في أكاديمية التدريب التابعة لإدارة مطافئ نيويورك

في شهر إبريل في أوائل الثمانينيات من القرن العشرين، صار أحد الأيام بمثابة كابوس لعازف جيتار ويوم تحقيق الحلم بالنسبة لعازف آخر، يوم الحصول على وظيفة أحلامه. فدون سابق إخطار، اجتمع أعضاء فرقة موسيقى ميتاليكا لموسيقى الميتال قبل جلسة تسجيل مخطط لها في مستودع آيل للسقوط في نيويورك وأخبروا عازف الجيتار في الفرقة "ديف موستين" بطرده من الفرقة. بكلمات قليلة، سلموه تذكرة حافلة للعودة إلى مدينة سان فرانسيسكو.

في اليوم نفسه، حصل عازف جيتار شاب ومتواضع، يدعى "كيرك هاميت"، في أوائل العشرينات من عمره وعضو في فرقة تسمى إكسودوس، على الوظيفة. وبعد دخوله مباشرة في حياة جديدة، قدم أول عرض له مع الفرقة بعد عدة أيام من توليه الوظيفة.

قد يرى البعض أن هذه هي اللحظة التي انتظرها "هاميت" طوال حياته. بالتأكيد كانت كذلك. رغم شهرتها في نطاق محدود في ذلك الوقت، فإنه كان يتوقع لفرقة ميتاليكا أن تحقق نجاحًا كبيرًا، حيث بدأت موسيقاهم تتجاوز حدود نوع موسيقى الثراش ميتال، وبدأت تحقق جماهيرية كبيرة. وفي غضون بضع سنوات كان من المقدر لهذه الفرقة أن تكون واحدة من أكبر الفرق في العالم، وتبيع أكثر من ١٠٠ مليون ألبوم.

في ذلك الوقت تقريبًا توصل "كيرك" إلى تلك الحقيقة المتواضعة - أنه بالرغم من السنوات التي أمضاها في العزف ودعوته للانضمام إلى فرقة ميتاليكا، فإنه لم يكن بارعًا بالقدر الذي يتمناه. ففي منزله في مدينة سان فرانسيسكو، أخذ يبحث عن معلم جيتار. بمعنى أنه رغم انضمامه لفريق أحلامه وتحوله لمحترف فعلي، أصر "كيرك" على أن يحصل على المزيد من الدروس - وأنه لا يزال تلميذًا. كان المعلم الذي استعان به يشتهر بكونه أستاذ المعلمين، وكونه يعمل مع الموسيقيين العباقرة أمثال "ستيف فاي".

بل إن "جو ساترياني" نفسه، الرجل الذي اختاره "هاميت" كمعلم له، مضت به الحياة ليصبح واحدًا من أمهر عازفي الجيتار عبر التاريخ ويبيع أكثر من ١٠ ملايين أسطوانة لموسيقاه الفريدة والمبهرة. بتقديمه دروسًا في محل موسيقى صغير في مدينة بيركلي، جعل أسلوب عزف "ساترياني" منه اختيارًا غير عادي بالنسبة لـ "هاميت". وكان هذا هو المقصود - أراد "كيرك" أن يتعلم ما لم يكن يعرفه، أن يصقل فهمه للأساسيات حتى يتسنى له الاستمرار في استكشاف نوع الموسيقى الجديد الذي أتيحت له الفرصة لعزفه آنذاك.

يوضح "ساترياني" ما كان يفتقر إليه "هاميت" - لم تكن الموهبة، بالتأكيد - قائلًا: "كان الأمر الأساسي المتعلق بـ "كيرك" هو... أنه يكون عازف جيتار بارعًا عند إتاحة الفرصة له؛ فهو يعزف عزفًا رئيسيًّا ... كما يعزف عزفًا منفردًا بسرعة وبدقة. وكانت يده اليمنى ماهرة، وكان يعرف معظم النغمات، لكنه فقط لم يتعلم كيف يعزف في بيئة يتعلم فيها كل الأساليب وكيف يربط كل شيء ببعضه".

وهذا لا يعني أن جلساتهما كانت أشبه بجلسات المجموعات الدراسية المرحة. في الواقع، وضح "ساترياني" أن ما ميز "هاميت" عن الآخرين هو استعداده لتقبل طريقة التدريس التي لم يكن يتقبلها الآخرون، حيث قال: "كان تلميذا ممتازًا؛ فالكثير من أصدقائه وزملائه تركوا الدروس غاضبين ومستائين من قسوتي الشديدة كمعلم".

لقد كان نظام "ساترياني" واضحًا: سيتم تقديم دروس أسبوعية، ويجب تعلم هذه الدروس، وإذا لم يحدث ذلك، فهذا يعني أن "هاميت" يضيع وقت الجميع، ومن ثم عليه ألا يكلف نفسه عناء المجيء؛ لذلك على مدار العامين التاليين فعل "كيرك" ما كان يطلبه منه "ساترياني"، وكان يعود كل أسبوع للحصول على تغذية راجعة موضوعية، وتقييم، وتدريبات على طرق وجوانب نظرية خاصة بالآلة التي سيعزف عليها قريبًا أمام الآلاف من الجماهير، ثم عشرات الآلاف من الجماهير، حتى وصلوا إلى مئات الآلاف من الجماهير. وحتى بعد فترة الدراسة هذه التي استمرت لعامين، كانت تعرض على "ساترياني" النغمات الموسيقية القصيرة والمتكررة التي كان يعمل عليها مع الفرقة، وتعلم أن يخفف من ميله *للارتجال*، وحسَّن من قدرته على فعل الكثير بنوتات موسيقية أقل وعلى التركيز على

الإحســاس بتلك النوتـات والتعبير عنها وفقًا لذلــك. في كل مرة، كان يتحسن أداؤه كعازف وكفنان.

قـوة أن تكـون تلميـذًا لا تتمثـل في كونها فتـرة ممتدة مـن التعلم فحسـب، بل في كونها تجبرك على إخضـاع الغرور والطموح لإشـراف شـخص آخر؛ لذا يوضـع ما يشبه سـقفًا للغرور - حيث يعرف التلميذ أنه ليس أفضـل من "المعلم" الـذي يتدرب على يديه، وليس قريبًا من مسـتواه. من ثم تخضـع له، وتكون فردًا في المجموعة. ولا يمكنك أن تخدعه أو تتلاعب به، ولا يمكن "تجزئة" عملية التعلم؛ فلا توجد طرق مختصـرة تمكنك من اسـتكمال مهمتك كل يوم. إذا لـم تلتزم بعملية التعلم، فسيتم التخلي عنك.

إننا لا نحب فكرة أن أحدًا ما أفضل منا، أو أنه لا يزال هناك الكثير لنتعلمه. نريد أن نختصر الأمر، أي أن نكون مستعدين. نحن مشغولون ومثقلون بالأعباء؛ ولهذا السـبب، يكون تحديـث تقييمك لمواهبك في الاتجاه التنازلي أحد أصـعب الأشـياء فـي الحياة، لكنـه يعتبر دائمًا عنصـرًا من عناصـر الإتقان. ويعد ادعاء المعرفة أخطر عيوبنا؛ لأنه يمنعنا من التحسن؛ لذا فإن التقييم الذاتي المدروس هو الحل.

والنتيجة هي، بصرف النظر عن أذواقك الموسيقية، أن "هاميت" صـار واحـدًا من أبـرع عازفي الجيتار لموسـيقى الميتال فـي العالم، محـولًا موسـيقى الثراش ميتال مـن حركة تجريبية إلى نوع موسـيقى عالمي منتشـر. وليس هذا فحسـب، فمن خلال تلك الدروس، حسَّـن "ساترياني" من أسلوبه وصار نفسه أفضل بكثير. وبعدها جذب التلميذ والمعلم الآلاف من الجماهير وأعادا تشكيل الساحة الموسيقية.

وقد ابتكر رائد الفنون القتالية المختلطة والبطل صاحب الألقاب المتعددة "فرانك شامروك" نظامًا يدرب من خلاله ممارسي الفنون القتالية وأسماه بنظام زائد وناقص ومساو. قال، يحتاج كل ممارس للفنون القتالية، كي يصبح بارعًا، أن يكون معه شخص أفضل منه ليتعلم منه، وشخص يقل عنه موهبة يمكن أن يعلمه وشخص لا يقل عنه موهبة يمكن أن يتحداه.

والهدف من طريقة "شامروك" بسيط: أن يحصلوا على تقييم حقيقي ومستمر لما يعرفونه وما لا يعرفونه من كل زاوية؛ فهذا الأسلوب يقضي على الغرور الذي يعظم من شأننا، والخوف الذي يجعلنا نشكك في قدراتنا وأي كسل قد يجعلنا نريد أن ننجح دون بذل أي جهد. كما قال "شامروك": "الأفكار الخطأ التي تحملها لنفسك تدمرك. بالنسبة لي، ابق دائمًا تلميذًا. هذا هو جوهر الفنون القتالية، وعليك أن تستخدم هذا التواضع كأداة؛ حيث تخضع لشخص أفضل منك تثق به". ويبدأ هذا الخضوع بتقبل حقيقة أن الآخرين أكثر منك معرفة وأنك يمكن أن تستفيد من معرفتهم، ثم تبحث عنهم وتتغلب على أوهامك تجاه نفسك.

والحاجة لعقلية التلميذ لا تقتصر فقط على ممارسي الفنون القتالية أو عزف الموسيقى؛ فالعالم عليه أن يعرف المبادئ الأساسية للعلوم وآخر الاكتشافات. والفيلسوف يجب عليه أن يوسع من معرفته، وأن يعرف أيضًا مدى ضآلة ما يعرفه، كما فعل "سقراط". ويجب على الكاتب أن يكون ملمًّا بالأعمال الأصلية للكاتب ويقرأ ويتحدى معاصريه أيضًا. ويجب على المؤرخ أن يعرف التاريخ القديم والحديث، إضافة إلى تخصصه؛

فالرياضـيون المحترفون تكـون لديهم مجموعات مـن المدربين، وحتى الساسة أصحاب النفوذ نجد لديهم مستشارين وموجهين.

لماذا؟ لأنهم ليصـبحوا بارعين وليظلوا بارعيـن، يجب أن يكونوا ملميـن بما حدث في السـابق، وما يحدث الآن وما سـيحدث. يجب أن يسـتوعبوا أساسيات مجالهم وما يحيط بهم، دون أن يعارضوا التغيير أو يظلوا حبيسـي الزمـن، ويجب ألا يتوقفوا عـن التعلم. ويجب كذلك علينا جميعًا أن نصبح معلمين، وناصحين ونقادًا لأنفسنا.

لـذا فكـر فيمـا كان يمكن أن يفعلـه "هاميت" - مـا كان يمكن أن نفعله لو كنا في مكانه هو أننا سـنجد أنفسـنا فجأة نجوم روك، أو على مشـارف أن نصـبح نجوم روك فـي مجالنا الذي اخترنـاه. ونميل إلى التفكيـر بهـذه الطريقة: لقد حققنـا الهدف، لقد وصـلنا. لقد طردوا العازف الآخر لأنه ليس بقدر براعتي، واختاروني *لأنني أملك المهارات اللازمـة*. لـو أنه فعل ذلك، لما سـمعنا عنه هو أو الفرقـة في الغالب. ففـي النهاية، هناك الكثير من فرق الميتال المنسـية من الثمانينيات من القرن العشرين.

يشـبه التلميذ الحقيقي الإسفنج، حيث يمتص ما يحدث من حوله، ويصفيه، ويستوعب ما يمكن أن يتمسك به. ويكون التلميذ ناقدًا لذاته ومحفزًا لها، ويحاول دائمًا أن يحسن من فهمه حتى يتمكن من الانتقال إلى الموضوع التالي، والتحدي التالي. كما يكون التلميذ الحقيقي معلمًا وناقدًا لذاته، فلا يوجد مجال للغرور هنا.

خـذ الفنون القتالية كمثال مجددًا، حيث تكون للوعي الذاتي أهمية بالغة لأن الخصـوم دائمًا ما يسعون للتوفيق بين نقاط القوة والضعف. إذا لـم يكن ممارس الفنون القتالية قـادرًا على التعلم والتدرب يوميًا،

وإذا لـم يكن يبحث باسـتمرار عـن مجالات التحسـين، ويدرس نقاط ضـعفه، ويحاول العثـور على أسـاليب جديدة يسـتعيرها من الزملاء والخصوم، فإنه حتمًا سينهار ويهزم.

ولا يختلـف الأمر كثيرًا بالنسـبة لبقيتنا. هل نقاتـل دومًا من أجل شـيء أو ضد شيء؟ هل تعتقد أنك الوحيد الذي يأمل أن يحقق هدفه؟ لا يمكنك أن تصـدق أنـك الوحيد الذي يحـاول أن يحقق هذا الهدف المنشود.

ويميـل النـاس إلـى الاندهاش من مدى التواضـع الـذي كان عليه العظماء الطموحون. *ماذا تعني بأنهم لم يكونوا عدوانيين، أو مميزين، أو واعيـن بعظمتهم أو مصـيرهم؟* الحقيقة هي أنـه بالرغم من أنهم كانوا واثقين بأنفسـهم، فإن فكرة كونهـم تلاميذ دائمين جعلت هؤلاء الرجال والنساء متواضعين.

ويقول "إبكتيتوس": "من المسـتحيل أن يتعلـم المرء ما يعتقد أنه يعرفـه بالفعل"؛ *فلا يمكنك أن تتعلم لـو كان لديك اعتقاد أنك تعرف بالفعل*. لن تجد الأجوبة لو كنت متغطرسًا بشدة وواثقًا بنفسك لدرجة تمنعك من طرح الأسئلة. وكذلك لا يمكنك أن تتحسن إذا كنت مقتنعًا بأنك الأفضل.

إن فن الحصـول على التقييم هو مهارة حاسمة في الحياة، خاصة التقييم اللاذع والنقدي. ونحن لا نحتاج فقط إلى الحصـول على هذا التقييـم الـلاذع، بل علينـا أن نطلبه باسـتمرار، ونحرص على طلب التقييـم السـلبي وبالتحديد حين يخبرنا أصـدقاؤنا وأسـرتنا وعقلنا بأننـا نبلي بلاءً حسـنًا. لكن الغـرور يحاول أن يجنبنا الحصـول على ذلك التقييم بأي ثمن. من الذي سيريد أن يحبس نفسه للحصول على

تدريـب تأهيلي؟ يعتقد الغرور أنه يعـرف حالنا ومن نحن - بمعنى أنه يعتقد أننـا رائعون، ومثاليـون، وعباقرة ومبدعون حقًّـا، ويكره الواقع ويفضل تقييمه الخاص.

ولا يسـمح الغـرور بالنمو الصـحيح أيضًـا. ولكي نصـبح ما نأمل أن نكـون عليـه في النهاية يسـتغرق هذا الأمر عادة فتـرات طويلة من الغموض، والجلوس والتصـارع مع موضـوع أو إشكال ما؛ فالتواضع هو ما يبقينا هناك، قلقين من عدم معرفتنا الكافية عازمين على مواصلة التعلـم. وقـد يتسـرع الغرور فـي الاسـتنتاج، ويبرر ذلك بأن الصـبر للخاسـرين (ويراه خطأ على أنه نقطة ضـعف)، ويفترض أننا بارعون بما فيه الكفاية لنمنح مواهبنا فرصة للانطلاق في العالم.

بينمـا نجلس لنطـور عملنا، وبينمـا ننجح في أول عرضـ بيع لنا، ونستعد لافتتاح أول متجر لنا، وبينما نثبت بصرنا على جمهور البروفة النهائية للمسـرحية، يكون الغرور هو العـدو - فيعطينا تقييمًا ممتازًا، ليسـت لـه أية علاقـة بالواقع، ويتخـذ وضـعًا دافعيًّا، خاصـة حين لا نستطيع تحمل أن نكون دفاعيين. ويعوقنا عن التحسن بإخبارنا بأننا لا نحتاج إلى التحسن، ثم نتساءل لماذا لا نحصل على النتائج المرجوة، ولماذا يكون الآخرون أفضل منا ولماذا يدوم نجاحهم لفترة أطول.

اليـوم، صـارت الكتب أرخص ثمنًـا مما كانت عليه في الماضـي. وصـارت الدورات التدريبية مجانية. ولم تعد هناك حواجز تمنعك من التواصـل مع المعلمين - فقد قضـت التكنولوجيا على تلك المعوقات. ولا يوجد مبرر لعدم حصولك على نصيبك من التعلم، ولأن المعلومات المتاحة أمامنا هائلة جدًّا، فلا يوجد مبرر لإنهاء هذه العملية أيضًا.

فمعلمونا في الحياة ليسوا فقط هؤلاء الذين ندفع لهم أجرًا، كما دفع "هاميت" أجرًا لـ "ساترياني"، وليسوا بالضرورة جزءًا من صالة التدريب أيضًا، كما في مثال "شامروك". لا يحصل الكثير من أفضل المعلمين على أية أجور، بل يتطوعون لأنهم، مثلك، كانوا في الماضي صغارًا وكانت لديهم أهدافك نفسها. ولا يعلم الكثيرون منهم أنهم يدرسون - إنهم ببساطة نماذج أو حتى شخصيات تاريخية دروسهم ما زالت موجودة في الكتب والدراسات. لكن الغرور يجعلنا عنيدين جدًّا ومعارضين للتقييم لدرجة أنه يبعدهم عنا أو يعزلهم عنا.

لهذا يقول المثل القديم: "عندما يكون التلميذ مستعدًا، يظهر المعلم".

لا تكن عاطفيًّا

يبدو أنك تحتاج إلى تلك القوى الخفية للعقل والجسد والتي تلهب حماس الشباب؛ حتى تشعر بالإشباع، والتألق والتميز، لكن بدون أن تضع في اعتبارك ما يجب امتلاكه من رغبة وما يجب تحمله من آلام لتعول على هذه القوى، لن يمكنك أن تحقق كل ذلك أبدًا.

– لورد تشيسترفيلد

العاطفة – الأمر كله يتعلق بالعواطف؛ اكتشف عاطفتك. وعش بشكل عاطفي، وألهم العالم بعاطفتك.

يذهب الناس إلى مهرجان الرجل المحترق للعثور على العاطفة، والتواجد بالقرب منها، ولإعادة إحياء العاطفة بداخلهم. الأمر نفسه ينطبق على محادثات تيد ومهرجان ساوث باي ساوث ويست الضخم وآلاف الفعاليات الأخرى، والمعتكفات والمؤتمرات، فجميعها تستمد قوتها مما يدعون أنه أهم قوة في الحياة.

إليك ما لم يخبرك به هؤلاء الناس أنفسهم: عاطفتك قد تكون الشيء الذي يعوقك عن القوة أو التأثير أو الإنجاز؛ لأنه كما يحدث كثيرًا، *نفشل* بسبب اتباع عواطفنا.

في بداية مسيرتها السياسـية الصاعدة، ذات مرة، تحدثت زائرة عـن "الاهتمـام العاطفي" لــ "إليانـور روزفلت" خلال مناقشـة نص من نصـوص التشريع الاجتماعي. لقد قصدت السـيدة أن يكون ذلك إطـراء، لكن رد "إليانور" كان توضـيحيًّا؛ فلقد دعمت القضـية قائلة: "أجل، لكنني لا أظن أن كلمة "عاطفية" تنطبق عليَّ".

بحكم أنها سيدة مهذبة، ومتفوقة وصبور ولدت بينما كانت لا تزال حرارة فضـائل العصـر الفيكتوري الهـادئ متقدة، كانـت "روزفلت" تسـمو فوق العاطفة. كان لديهـا هدف، وكانت لديهـا وجهة. ولم تكن مدفوعة بالعاطفة، وإنما *بالعقل*.

من الناحية الأخرى، كان لدى "جورج دابليو. بوش"، و"ديك تشيني" و"دونالـد رامسـفيلد" عاطفـة تجاه قضـية معينة. وكان "كريسـتوفر ماكندلز" مملوءًا بالعاطفة عند توجهه "إلى البرية". وغمرت "روبرت فالكون سـكون" العاطفة نفسـها حيـن بدأ رحلته لاستكشـاف القطب الشـمالي، فمسه "هوس القطب الشـمالي" (كحال الكثير من ضحايا حادث تسـلق قمة جبل إيفرسـت المأسـاوي الذي وقع في عام ١٩٦٦، والذيـن أصـابهم للحظات ما يسـميه علمـاء النفس اليوم بــ "جنون الهدف"). لقد آمن مخترع وممولو اختراع عجلة السيجواي بأن لديهم ابتكارًا سـيغير العالم وفعلوا كل شـيء للترويج له. وما لا شـك فيه أنه كان لدى كل هؤلاء الموهوبين والأذكياء إيمان شديد بما يسعون لفعله. ومن الواضـح أيضًا أنهم كانوا غير مسـتعدين وغير قادرين على فهم الاعتراضات والمخاوف الحقيقية لجميع المحيطين بهم.

وينطبـق الأمـر نفسـه علـى عـدد لا يحصـى مـن رواد الأعمال، والمؤلفين، والطهاة، وأصـحاب المشـروعات، والساسة والمصممين

الذين لم تسمع عنهم من قبل - ولن تسمع عنهم أبدًا؛ لأنهم أغرقوا سفنهم قبل أن يتركوا المرفأ. وكأي هاوٍ، كانت لديهم عاطفة وافتقروا لشيء آخر.

وللتوضيح، أنا لا أتحدث عن *الاهتمام*. بل أتحدث عن عاطفة من نوع آخر - حماس جامح، استعدادنا للانقضاض على ما يقع أمامنا بأكبر قدر ممكن من الحماسة، "حزمة الطاقة" التي أكد معلمونا وموجهونا أنها أهم قيمة لنا. هي تلك الرغبة الملحة والجامحة للبدء أو لتحقيق هدف غير واضح المعالم، وطموح وبعيد المنال. هذا الحافز الذي يبدو عديم الضرر بعيد كل البعد عن المسار الصحيح.

وتذكر أن عبارة "متطرف في حماسه" هي أسلوب لطيف لوصف "الشخص المجنون".

لقد استخدم لاعب كرة سلة وهو شاب يدعى "لويس ألكيندور الابن" - والذي فاز بثلاث بطولات محلية في أثناء لعبه ضمن فريق جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس، تحت قيادة مدربه "جون وودن" - كلمة واحدة لوصف أسلوب مدربه المشهور: "*غير عاطفي*"؛ بمعنى أنه لا يتأثر بالعواطف. لم يكن "وودن" يميل إلى الكلام الحماسي أو الإثارة. لقد اعتبر تلك العواطف الزائدة عبئًا. بدلًا من ذلك، كانت فلسفته تتعلق بأن تكون مسيطرًا على الوضع وتؤدي عملك وألا تكون أبدًا "أسيرًا للعاطفة". اللاعب الذي تعلم هذا الدرس من "وودن" غير اسمه بعدها إلى اسم تتذكرونه جيدًا: "كريم عبد الجبار".

لا أحد يمكن أن يصف "إليانور روزفلت" أو "جون وودن" أو لاعبه المشهور "كريم" على أنهم متبلدو الإحساس. وما كانوا ليوصفوا بأنهم شديدو الاهتياج أو التحمس أيضًا؛ فقد كانت "إليانور روزفلت" -

واحدة من أكثر الناشطات قوة وتأثيرًا في التاريخ وأهم سيدة أولى في أمريكا دون شك - تعرف في الأساس بكياستها، ورصانتها، وإحساسها بالوجهة. كما فاز "وودن" كمدرب بعشر بطولات خلال اثني عشر عامًا، منها سبع بطولات على التوالي؛ لأنه وضع نظامًا للفوز وعمل مع لاعبيه على الالتزام به. لم يكن أحد منهم مدفوعًا بالحماسة، أو مفرطًا في حركته ونشاطه. بل استغرق الأمر منهم سنوات ليصلوا إلى ما وصلوا إليه؛ فقد كانت عملية تراكم.

في مساعينا، سنواجه مشكلات معقدة، ستظهر غالبًا في مواقف لم نواجهها من قبل قط. إن الفرص ليست مسابح عميقة غير ملوثة تتطلب شجاعة وجسارة للغطس فيها، بل هي مستترة، ومغطاة بالأتربة ومسدودة بشتى أشكال المقاومة. والمطلوب بالفعل في هذه المواقف هو الوضوح، والتأني والإصرار المدروس.

لكن في معظم الأحيان، نمضي على هذا النحو...

وميض من الإلهام: أريد أن أقدم أفضل وأكبر ______ على الإطلاق. وأن أكون أصغر ______. والوحيد الذي ______. أن أكون "متصدرًا قائمة الأوائل ومحرزًا أكبر قدر من الإنجازات".

النصيحة: حسنًا، إليك ما ستحتاج إلى فعله بالتدريج لكي تحقق هدفك.

الواقع: نسمع ما نريد سماعه، ونفعل ما نرغب في فعله، ورغم انشغالنا واجتهادنا بدرجة كبيرة، لا نحقق إلا القليل من الأهداف. أو الأسوأ من ذلك، نجد أنفسنا في حالة فوضى لم نكن نتوقعها مطلقًا.

لأننا لا نسمع إلا عن عاطفة الناجحين على ما يبدو، ننسى أن الفاشلين اشتركوا معهم في الصفة نفسها. ولا نتصور العواقب إلى

أن ننظر إلى ما آل إليه الأمر. ففي مثال اختراع عجلة السيجواي، أخطأ المخترع والممولون في توقع حجم الحاجة الحقيقية للمنتج. كما نرى أنه في الفترة التي سبقت إحدى الحروب الفاشلة، تجاهل مؤيدوها التقييم السلبي لأنها تعارضت مع ما احتاجوا إلى الاقتناع به بشدة. ونجد النهاية المأساوية لقصة *Into The Wild* هي نتيجة للسذاجة المتهورة وغياب عنصر الاستعداد. وفي مثال "روبرت فالكون سكوت"، تمثل العيب في الثقة الزائدة على الحد والحماسة دون أي تقدير للمخاطر الحقيقية. كما أننا نتصور أن "نابليون" كان مفعمًا بالعاطفة حين فكر في غزو روسيا وكانت النتيجة أنه انسحب منها في النهاية بعد أن عاد لبلده مع قلة قليلة جدًّا من عدد الجنود الذين غادر معهم فرنسا بكل ثقة. في أمثلة أخرى كثيرة نرى الأخطاء نفسها: الاستثمار الزائد على الحد، ونقص الاستثمار، والتصرف قبل أن يكون الشخص مستعدًّا بالفعل، وكسر الأشياء التي كانت تتطلب قدرًا من العناية - لكن هذه الأخطاء لا تحدث ضررًا كبيرًا مثل الضرر الناجم عن العاطفة.

وكثيرًا ما تخفي العاطفة نقطة ضعف. فما ينتج عنها من صعوبة في التنفس وتهور وغضب ما هو إلا بدائل ضعيفة للانضباط، والإتقان، والقوة، والهدف، والمثابرة. وقد تحتاج إلى أن تكون قادرًا على ملاحظة ذلك في الآخرين وفي نفسك؛ لأنه رغم أن جذور العاطفة قد تكون صادقة وجيدة، فإن آثارها تكون مضحكة ثم تصبح فيما بعد رهيبة.

ونرى العاطفة في هؤلاء الذين يمكنهم أن يخبروك بالتفصيل الدقيق عما ينوون أن يصبحوا عليه وما سيبدو عليه نجاحهم - وقد يكونون قادرين أيضًا على إخبارك بالتحديد بالموعد الذي ينوون أن

يحققـوا هدفهم فيه أو وصـف مخاوف منطقيـة وحقيقية لديهم حيال أعباء تلـك الإنجازات. يمكنهـم أن يخبروك بكل الأشـياء التي ينوون فعلها، أو التي شـرعوا فيها، لكن لا يمكنهم إظهار ما أحرزوه من تقدم لك؛ لأنه لا يوجد أي تقدم محرز.

كيف يمكن أن يكون شـخص ما مشغولًا ولا يحقق أي شيء؟ حسنًا، هذا هو تناقض العاطفة.

إذا كان الجنون يعني فعل الشـيء نفسه مرارًا وتكرارًا وتوقع نتائج مختلفـة، بالتالـي فإن العاطفة هي شـكل من أشـكال التأخر العقلي - فهي تعني إضـعاف أهم وظائفنا الإدراكية عن قصـد. وكثيرًا ما تبدو الفرص الضائعة مخيفة عند استعادة الذكريات؛ أفضل سنوات حياتنا احترقت مثل زوج من إطارات الدوران السريع الملاصقة للأسفلت.

فالـكلاب، عاطفيـون. وكمـا يمكـن أن يخبـرك عـدد كبيـر مـن السـناجب، والطيور، والصـناديق والألعاب، فإنها كلها لا تحقق معظم مـا تنوي فعله؛ يتمتـع الكلاب بميزة في كل ذلك: ذاكرة قصـيرة جدًا على المدى القصـير تبعد عنها الشعور المتسلل بالتفاهة وقلة الحيلة. أما بالنسـبة لنا نحن البشـر، من الناحية الأخـرى، فليس هناك مبرر لأن نكون حساسـين تجاه الأوهام التي نخضـع لها؛ فالواقع سـيتدخل في النهاية.

ما نحتاج إليه نحن البشـر في رحلة صعودنا هو الهدف والواقعية. ويمكنـك أن تقول إن الهـدف مثل العاطفة التي لها حدود. أما الواقعية فهي الانفصال والتوقع.

حيـن نكـون شـبابًا، أو حين تكون قضـيتنا شـبابية، تـزداد حدة شعورنا - العاطفة مثل هرموناتنا تنشط بقوة في فترة شبابنا - لدرجة

أنه يبدو من الخطأ أن نأخذ الأمر بروية، وليس هذا إلا نفاد صبر منا، وانعكاسًا لعدم قدرتنا على رؤية أن إجهاد أنفسنا أو التعظيم من شأننا لن يؤدي إلى الإسراع في الرحلة.

العاطفة تدور *حول الشيء*. (لديَّ عاطفة شديدة تجاه ______)، أما الهدف فهو *البحث عن هذا الشيء والتطلع* لتحقيقه، (يجب أن أفعل ______. جئت إلى هنا لكي أنجز ______. أنا مستعد لتحمل ______ من أجل تحقيق ذلك). في الواقع، يقلل الهدف من أهمية *الأنا*؛ فهو يتعلق بالسعي وراء شيء خارج نفسك بدلًا من إرضاء نفسك.

علاوة على الهدف، نحتاج أيضًا إلى الواقعية. من أين نبدأ؟ وماذا نفعل أولًا؟ وما الذي نفعله في الوقت الحالي؟ كيف نضمن أن ما نفعله يدفعنا للأمام؟ وما المعايير التي نحددها لأنفسنا؟

لقد قال "جوته" ذات مرة: "العواطف الجياشة هي أمراض لا أمل في شفائها". ولهذا يعمل الأشخاص المتأنون والمثابرون بشكل مختلف، متفادين الانحراف أو المرض؛ فهم يعينون المحترفين *ويستفيدون* منهم. ويطرحون أسئلة، ويسألون عما قد يسير بشكل خطأ ويطلبون الأمثلة، ويخططون للظروف الطارئة، ثم ينطلقون في رحلتهم. ويبدأون عادة بخطوات صغيرة، وينجزونها ويطلبون تقييمًا حول سبل تحسين الخطوات التالية، يحققون مكاسب مستمرة، ثم يتحسن أداؤهم على مدار الرحلة، ويستفيدون من تلك المكاسب لينموا تدريجيًا وليس بشكل سريع.

هل النهج المتكرر أقل إثارة من البيانات المعلنة، أو لحظات الإلهام، أو السفر عبر البلد لتفاجئ شخصًا ما، أو إرسال سيل من أربعة آلاف كلمة على شكل رسائل بريد إلكتروني في منتصف الليل؟

لا يوجد شك في أنه أقل متعة. هل هو أقل سحرًا وجرأة من أن تغامر بكل أموالك وتستنفد كل الأموال في بطاقات الائتمان لإيمانك بنفسك؟ بكل تأكيد. وينطبق الأمر نفسه على الجداول الممتدة، والاجتماعات، والرحلات، والمكالمات الهاتفية، والبرمجيات، والأدوات والنظم الداخلية - وكل مقالة كتبت عنها وعن الروتين الخاص بالمشاهير. إن العاطفة هي الشكل الذي يغلب على الأداء؛ أما الهدف فهو الأداء، ثم الأداء ثم الأداء.

ويتطلب العمل المهم الذي تريد أن تؤديه التأني والدراسة. لا العاطفة، أو السذاجة.

سيكون من الأفضل بكثير أن تشعر بالخوف مما ينتظرك - وتشعر بالضآلة من ضخامته وتكون عازمًا على الاستمرار فيه رغم ذلك. اترك العاطفة للهواة، واجعل الأمر يتعلق بشعورك بما يجب أن تفعله وتقوله، لا بما تهتم به وتتمنى لو تصبح عليه. تذكر حكمة "تاليران" الساخرة للدبلوماسيين: "Surtout، pas trop de zele"، ("الأهم من كل شيء، لا تفرط في الحماسة"). عندئذ ستحقق أشياء عظيمة، ولن تعود إلى ذاتك القديمة التي تتصف بحسن النية والعجز.

اتبع إستراتيجية لوحة الرسم

دائمًا ما أظهر العظماء استعدادهم لإطاعة الأوامر، بالقدر نفسه الذي أثبتوا به بعدها قدرتهم على القيادة.

– اللورد ماهون

في النظام الروماني للفنون والعلوم، وجد مفهوم ليس لدينا إلا نظير جزئي له. يقدم رجال الأعمال الناجحون، أو الساسة أو المستهترون الأثرياء إعانات مالية لعدد من الكتاب، والمفكرين، والفنانين ومقدمي العروض. علاوة على تقاضيهم أجورًا لإنتاج أعمال فنية، فإن هؤلاء الفنانين كانوا يؤدون عددًا من المهام نظير الحماية، والطعام والهدايا. من ضمن تلك الأدوار دور *مفسح الطريق* – والذي يعني حرفيًا "إفساح الطريق". ويسير *مفسح الطريق* أمام سيده في أي مكان يذهب إليه في روما، ويفسح له الطريق، وينقل الرسائل، وبشكل عام يجعل حياة سيده أسهل.

وقد أدى مؤلف كتاب الإبيجراما "مارتياليس" هذا الدور لسنوات كثيرة، وخدم لفترة السيد "ميلا"، وهو رجل أعمال ثري وشقيق

للفيلسوف المنتمي للفلسفة الرومانية والمستشار السياسي "سينيكا". لأنه لم يولد لعائلة ثرية، خدم "مارتياليس" أيضًا رجل أعمال آخر يدعى "بيتليوس". وهو كاتب شاب، قضى معظم ساعات يومه في التنقل من منزل سيد ثري إلى آخر، مقدمًا الخدمات، وفروض الاحترام، وكان يحصل في المقابل على مبالغ رمزية وبعض الامتيازات.

هنا تكمن المشكلة: مثلما يشعر معظمنا خلال برامج التدريب ووظائف المبتدئين، كره "مارتياليس" بكل تأكيد كل ثانية تمر عليه. وبدا أنه اقتنع بأن هذا النظام جعله عبدًا بطريقة ما؛ لأنه كان يطمح في عيش حياة مثل حياة نبلاء الريف، مثل حياة الأسياد الذين كان يخدمهم، أراد "مارتياليس" مالًا وأرضًا ملكه وحده، حيث يمكنه أن ينتج أعماله في النهاية في سلام وحرية. ونتيجة لذلك، كثيرًا ما كانت أعماله تتناول الكراهية والمرارة تجاه الطبقة العليا في روما، والتي رأى أنها انتقصت من قدره بشدة.

ونظرًا لسخطه العاجز، فما لم يره "مارتياليس" هو أن مكانته الفريدة كغريب على المجتمع هي الشيء الذي منحه تلك الرؤية المدهشة للثقافة الرومانية التي ظلت إلى يومنا هذا. وبدلًا من أن يتألم من هذا النظام، ماذا لو كان قادرًا على التكيف مع الوضع؟ ماذا لو تمكن من إدراك الفرص التى أتاحها له وضعه هذا؟ للأسف بدلًا من ذلك، بدا أن هذا الوضع حطمه من الداخل.

إنه سلوك شائع يتجاوز حدود الأجيال والمجتمعات. تلك الشخصية العبقرية الغاضبة التي لا تلقى التقدير وتجبر، خلال رحلتها لشق طريقها في الحياة، على القيام بأمور تكرهها، لأشخاص لا تحترمهم،

فيكـون لسـان حالهـا: *كيف يجـرؤون على إجبـاري علـى التذلل بهذه الطريقة! هذا ظلم! هؤلاء الحثالة!*

نرى ذلك في الدعاوى القضـائية الأخيـرة التي يرفعها المتدربون على أصحاب العمل للحصول على أجورهم. ونرى بعض الشباب لديهم اسـتعداد أكبر للعيش في المنزل مع آبائهـم بدلًا من التقدم للعمل في شـيء أقل من "مسـتوى مؤهلاتهم". ونرى ذلك أيضًا في عدم القدرة على تقبل شـروط أي شخص آخر، وعدم الاستعداد لاتخاذ خطوة إلى الـوراء من أجـل اتخاذ عدة خطـوات إلى الأمام فيما بعـد؛ *فمثل هذا الشـخص يفكر في قرارة نفسه قائلًا: لن أسمح لهم بخداعي، وأفضل ألا يستفيد أي منا.*

مـن المهم أن تلقي نظرة على الشـعور بالذل الناجم عن "خدمة" شـخص آخـر؛ لأنه في واقـع الأمر، هـذا النموذج لم يقدم لنا بعضًـا من أفضـل الفنون في تاريخ العالم فحسـب - أجبر كل شـخص بدءًا مـن "مايكل أنجلو" ومـرورًا بـ "ليوناردو دا فينشـي" وحتى "بنجامين فرانكلين" على اجتياز هذا النظام - لكن إذا كنت سـوف تمتلك شأنًا كما تتوقع، أليس هذا عبئًا مؤقتًا عديم الأهمية؟

حين يحصل شخص على وظيفته الأولى أو ينضم لمؤسسة جديدة، فإنـه عادة ما يسـمع هذه النصـيحة: جمِّل صـورة الآخرين وسـتبلي بلاءً حسـنًا. تجنب المشـكلات، كما يقولون، واخدم مديرك. بطبيعة الحـال، هذا ما لم يكن يريد أن يسـمعه الموظـف الذي اختير من بين كل المتقدميـن لنيـل هذه الوظيفة. وليس هذا مـا توقعه خريج جامعة هارفـارد - فهـو في النهاية قد حصـل على هـذه الشـهادة بالتحديد ليتجنب هذا الذل المفترض.

دعنا نعكس الأمر حتى لا يبدو مهينًا للغاية: فلنفترض أن المسألة لا تتعلق بالتملق الزائد. ولا *بتجميل* صورة الآخرين، بل بتقديم الدعم كي يتمكن الآخرون من *الظهور* بشكل جيد. وأفضل تعبير لهذه النصيحة هو: أوجد لوحات رسم ليرسم عليها الآخرون. كن *مفسحًا للطريق*. ومهد الطريق لمن هم أعلى منك مرتبة وستخلق مسارًا لنفسك في النهاية.

حين تبدأ رحلتك، يمكننا أن نتأكد من عدة حقائق أساسية: ١) أنت لست بقدر الجودة أو الأهمية التي تظن أنك عليها؛ و٢) لديك توجه يحتاج إلى التعديل مرة ثانية؛ و٣) معظم ما تظن أنك تعرفه أو معظم ما تعلمته في الكتب أو في المدرسة قد عفى عليه الزمن أو ثبت عدم صحته.

هناك طريقة واحدة رائعة لحل كل تلك الأمور في نظامك: أن ترتبط بأشخاص ومؤسسات ناجحة بالفعل وتدمج هويتك ضمن هويتهم وتحرزوا معًا تقدمًا. إنه لمن الأكثر جاذبية أن تصنع مجدك بنفسك - لكن هذه الطريقة لا تكون فعالة بالقدر نفسه؛ فالطاعة والاحترام هما السبيل للتقدم.

إليك التأثير الآخر لهذا التوجه: يخفف من مستوى غرورك في مرحلة حرجة في مسيرتك المهنية، ويسمح لك باستيعاب أكبر قدر ممكن من الأشياء دون وجود المعوقات التي تحجب تصور الآخرين وتقدمهم.

لا أحد يقبل التملق الذليل؛ فبدلًا من ذلك، يتعلق الأمر برؤية ما يحدث من الداخل، والبحث عن الفرص من أجل شخص *آخر غيرك*. تذكر أن دور *مفسح الطريق* هو إفساح الطريق - إيجاد الطريق الذي

اعتزم أحدهم أن يقصده ومساعدته على حزم الحقائب، وتخفيف الأعباء عنه للتركيز على نقاط قوته. في الواقع، إنها محاولة لجعل الأشياء أفضل بدلًا من أن تتظاهر كما لو أنها كذلك.

ويعرف الكثيرون أن رسائل "بنجامين فرانكلين" المعروفة كتبت باسم مستعار مثل "سيلنس دوجوود". وهم يرون أنه شاب عبقري ويفوتون أكثر جزء مثير للإعجاب: كتب "فرانكلين" تلك الرسائل، وسلمها عن طريق تمريرها من تحت باب المطبعة ولم يتلق أية إشادة أو أموالًا إلا في السنوات الأخيرة من حياته. وفي الواقع، كان شقيقه، مالك الجريدة، هو من استفاد من الانتشار الهائل لتلك الرسائل، واستمر في نشرها على الصفحة الأولى لجريدته. اختار "فرانكلين" إستراتيجية طويلة المدى - تعلم كيف يتشكل الرأي العام، وينشر الوعي حول ما آمن به، ويحسن من أسلوبه، وتعبيره، وذكائه. كانت إستراتيجية استخدمها كثيرًا في مسيرته المهنية - لدرجة أنه ذات مرة قام بنشر رسائله في جريدة منافسه أيضًا ليضعف مكانة منافس ثالث - حيث رأى "فرانكلين" الفائدة المستمرة لإظهار الآخرين بشكل جيد والسماح لهم بتلقي الإشادة بسبب أفكارك.

لقد شق "بيل بيليتشيك"، المدير الفني لفريق نيو إنجلاند باتريوتس والحاصل على بطولة السوبر بول لأربعة مواسم، طريقه لاعتلاء صدارة تصنيف دوري كرة القدم الأمريكية للمحترفين بأن أحب وأتقن الجزء الذي كرهه المدربون في الوظيفة في ذلك الوقت: تحليل أفلام المباريات المسجلة؛ فالوظيفة الأولى له في دوري كرة القدم الأمريكية للمحترفين، لصالح فريق بالتيمور كولتس، تطوع فيها دون أي مقابل مادي - ونسبت أفكاره، التي وفرت المعلومات

والإستراتيجيات المهمة للمباراة، فقط إلى المدربين الأكبر سنًّا. لقد نجح فيما كان يُنظر إليه على أنه عمل روتيني، وطلب الحصول عليه وسعى لأن يصبح الأفضل فيما كان يظن الآخرون أنه أقل من مستوى إمكاناتهم بالتحديد. وقد قال عنه أحد المدربين: "كان مثل الإسفنج، يمتص كل شيء، ويستمع إلى كل شيء". وقال مدرب آخر: "تعطيه تكليفًا فيختفي في الغرفة ولا تراه مرة ثانية إلى أن ينجزه، وكان يطلب بعدها إنجاز المزيد من التكليفات". كما يمكن أن تخمن، لم تمر فترة طويلة حتى بدأ "بيليتشيك" يتقاضى أجرًا.

قبل ذلك، كلاعب شاب في المدرسة الثانوية، كان على دراية واسعة بقواعد اللعبة لدرجة أنه أدى دورًا يشبه دور مساعد المدرب بينما كان يمارس اللعبة. إن والد "بيليتشيك"، الذي عمل مساعدًا لمدرب كرة القدم الأمريكية بفريق البحرية الأمريكية، علمه درسًا مهمًّا في سياسات كرة القدم الأمريكية: أنه إذا أراد أن يعطي مدربه تغذية راجعة أو يتناقش معه حول القرار، فإنه عليه أن يفعل ذلك على انفراد ودون لفت الأنظار حتى لا يسيء إلى رئيسه. هكذا تعلم كيف يصير نجمًا صاعدًا دون تهديد أو إبعاد أي شخص. بعبارة أخرى، لقد أتقن إستراتيجية لوحة الرسم.

يمكنك أن ترى كيف كان من السهل على الشعور بالاستحقاق والتفوق (فخي الغرور) أن يجعلا إنجازات الاثنين مستحيلة: ما كان "فرانكلين" لينشر رسائله إن أعطى أولوية للإشادة على حساب التعبير الإبداعي - في الحقيقة، حين علم شقيقه بالأمر، استغله وتفوق عليه بدافع الغيرة والغضب. وكان من الممكن لـ"بيليتشيك" أن يغضب مدربه ثم يستبعد على الأرجح إن تفوق عليه أمام الجميع.

وكان من الممكــن ألا يتولى وظيفته الأولى بدون مقابل مادي، وما كان ليكمل آلاف الســاعات من مــدد الأفلام إن أعطى أولويــة للمكانة. إن العظمة من البدايات المتواضعة؛ وتأتي من العمل الروتيني. وهي تعني أنــك الشــخص الأقل أهميــة في الغرفــة - إلى أن تغيــر ذلك بتحقيق النتائج.

وهنــاك قول مأثور مفــاده: "تكلم قليلًا، وافعل كثيــرًا". ما يتوجب علينا فعله هو تحديث نسخة من ذلك القول وتطبيقها على أول نهج لنا. كن *تابعًا*، وافعل *المزيد*، وتخيل أنك مع كل شــخص قابلته، فكرت في طريقة ما لمســاعدته، أو خدمة تسديها له، ونظرت إلى الأمر بطريقة تفيــده هو لا تفيدك أنــت. إن التأثير التراكمي الذي ســيتركه ذلك مع مــرور الزمن ســيكون بالغًــا: ســتتعلم الكثير من خلال حل مشــكلات متعددة. كما ستشــتهر بكونك شخصًا لا يمكن الاستغناء عنه. وستكوِّن عددًا لا يحصى من العلاقات، وسيصبح لديك كم هائل من الخدمات التي يمكنك المطالبة بمقابل لها في وقت لاحق.

هذا هو لب إســتراتيجية لوحة الرسم - مساعدة نفسك من خلال مســاعدة الآخرين. وبذل جهد متضافر لكي تستبدل شعورك بالإشباع على المدى القصــير لتحصد المكافأة على المدى الأطول. بينما يريد الآخرون الحصول على الإشــادة وأن يحظوا بـ "الاحترام"، يمكنك ألا تعطــي أهمية للإشــادة، يمكنك ألا تعطــي لها أية أهميــة لدرجة أنك تســعد حين يحصــل عليها الآخرون بــدلًا منك - فهذا هــو هدفك في النهاية. دع الآخرين يحصــلوا على إشــادة مقابل دين مســتحق، بينما تذعن وتحصل أنت على فائدة على رأس المال.

إن الجزء الخاص *بالإستراتيجية* هو الأصعب في هذه العملية؛ فمن السهل أن تشعر بالمرارة، مثل "مارتياليس". وأن تكره حتى التفكير في الخنوع. وأن تكره هؤلاء من يملكون أموالًا أكثر، وخبرات أكبر أو مكانة أكبر منك. أن تخبر نفسك بأن كل ثانية لا تقضيها في أداء عملك، أو العمل على نفسك، هي تضييع لموهبتك. أن تصر بينك وبين ذاتك على فكرة، *لن أكون مهانًا بهذه الطريقة.*

ما إن نقاوم هذا الدافع العاطفي والمغرور، حتى تكون إستراتيجية لوحة الرسم سهلة. وتكون معدلات التكرار لا نهائية.

- ربما تتوصل لأفكار لتعطيها لمديرك.
- قد تجد أشخاصًا، ومفكرين، وأفرادًا يتوقع لهم النجاح لتعرفهم ببعضهم. حيث ستقوم بوصل الأسلاك لإطلاق شرارة جديدة.
- وربما تعرف ما لا يريد أن يفعله أي شخص آخر وتفعله أنت.
- تعرف أوجه القصور والهدر والفائض. وتحدد مواضع التسريب والرقع لتوفر موارد للمساحات الجديدة.
- تنتج أكثر من الجميع وتطرح أفكارك.

بعبارة أخرى، اكتشف الفرص للترويج لإبداع الآخرين، وابحث عن المنافذ والأشخاص الذين يمكنك التعاون معهم، وتجاهل المعوقات التي تعرقل التقدم والتركيز. إنها إستراتيجية قوة مجزية وقابلة للقياس بشكل مطلق. انظر إلى كل شخص على أنه استثمار في العلاقات وفي تطورك.

إن إستراتيجية لوحة الرسم متاحة لك في أي وقت. ولا يوجد تاريخ انتهاء صلاحية لها أيضًا. وهي من ضمن عدد قليل من الإستراتيجيات التي لا تتقيد بالعمر - سواء كان الشخص كبيرًا أو صغيرًا. ويمكنك أن تبدأ في أيِ وقت - قبل الحصول على وظيفة، أو قبل التعيين وبينما تقوم بشيء آخر أو إذا بدأت شيئًا جديدًا أو وجدت نفسك داخل مؤسسة دون حلفاء أقوياء أو دعم. قد تجد أنه لا يوجد سبب للتوقف عن القيام بالأمر، حتى بعد أن تكون مؤهلًا لأن تكون رئيس مشروعاتك. دع الأمر يصبح طبيعيًّا ودائمًا؛ ودع الآخرين يطبقوا الإستراتيجية عليك بينما تكون مشغولًا للغاية في تطبيقها على رؤسائك.

واعلم أنك إذا ما رفعت هذا الستار مرة واحدة، فسترى الشيء الذي يمنع الغرور معظم الناس من تقديره: الشخص الذي يفسح الطريق يتحكم في النهاية في الاتجاه، مثلما تشكل لوحة الرسم الصورة نفسها.

تحلَّ بضبط النفس

لقد لاحظت أن من حققوا أعظم النتائج هم هؤلاء الذين "لا يفقدون أعصابهم"؛ هؤلاء الذين لا تزيد حماستهم أبدًا إلى حد الإفراط أو لا يفقدون قدرتهم على التحكم في أنفسهم، بل يكونون دومًا هادئين، ورابطي الجأش، وصبورين، ومهذبين على الدوام.

– بوكر تي. واشنطن

لم يتوقع مطلقًا هؤلاء الذين عرفوا "جاكي روبنسون" كشاب أن يروه يومًا ما كأول لاعب أسود اللون ينضم إلى دوري البيسبول للمحترفين. لا يعني ذلك أنه لم يكن موهوبًا، أو أن فكرة ضم السود إلى البيسبول لا يمكن تصورها، كل ما هنالك أنه كان معروفًا بعدم تحليه بضبط النفس ورباطة الجأش.

وكمراهق، كان "روبنسون" يسير مع عصابة من الأصدقاء الذين عادة ما كانوا يورطون أنفسهم في مشكلات مع الشرطة المحلية. لقد استفز أحد زملاء الدراسة للعراك معه بسبب إهانته إياه خلال إحدى الرحلات. وفي مباراة لكرة السلة، ضرب خصمًا أبيض ضربًا مبرحًا

بالكـرة لدرجة أن الصـبي نزف دمًا كثيرًا. وقُبِضـ عليه أكثر من مرة لشجاره وتطاوله على أفراد الشرطة حين شعر بأنهم عاملوه بظلم.

وقبل أن يبدأ مسـيرته في فريـق جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس، أمضـى الليلة التى سـبقتها في السجن (وصوب أحد الضباط مسدسه نحو رأسـه) لاشـتباكه مـع رجل أبيض أهـان أصـدقاءه. وعلاوة على إشـاعات تحريضه على مظاهرات ضد العنصـرية، كما أنهى "جاكي روبنسـون" فعليًا مسـيرته المهنية كضابط عسـكري في قاعدة كامب هوود في عام ١٩٤٤ حين حاول سـائق حافلـة إجباره على الجلوس في الخلف رغم وجود قوانين تمنع التمييز العنصـري على متن الحافلات العامة. بعد أن دخل في مشادة كلامية مع السائق وسبه ثم تطاول على قائـد وحدته بعد الشـجار، تورط "جاكي" في مجموعـة من الأحداث التـي أدت إلـى خضـوعه لمحاكمـة عسـكرية. ورغـم صـدور حكـم ببراءته، فلم يطلق سراحه إلا بعد ذلك بفترة قصيرة.

إن تصـرفه هذا لم يكن مفهومًا وإنسـانيًا فحسـب؛ بل الأرجح أنه كان تصـرفًا صـحيحًا. لماذا ينبغي عليه أن يسـمح لأي شـخص بأن يعامله بهذه الطريقة؟ لا ينبغي على أحد أن يقبل بذلك.

إننـا أحيانًـا نضـطر لتقبل مثل هـذه التصـرفات. ألا توجد بعض الأهداف المهمة جدًا لدرجة أننا قد نتحمل أي شيء لتحقيقها؟

حيـن بحث "برانش ريكـي"، المدير الفني ومالـك فريق بروكلين دودجـرو، عـن "جاكي" لضـمه ليصـبح أول لاعب أسـود في رياضـة البيسـبول بالفعل، وجه له سؤالًا واحدًا: هل تملك الجرأة؟ حيث حدثه قائلًا: "أنا أبحث عن لاعب بيسبول يملك جرأة عدم الدفاع عن نفسه". في الواقع، في اجتماعهما الشهير، افتعل "ريكي" نوعيات الإساءة التي

يحتمل أن يواجهها "روبنسون" إن قبل بتحديه: عامل في فندق يرفض حجز غرفة له، أو نادل فظ في مطعم، أو خصم يطلق السباب. وأكد له "روبنسون" استعداده لتحمل كل ذلك.

كان هناك عدد كبير من اللاعبين الذين كان يمكن أن يختارهم "ريكي". لكنه احتاج إلى لاعب لن يسمح لغروره بإعاقته عن رؤية الصورة الكاملة.

وحين بدأ في دوري الدرجة الثانية في البيسبول، ثم في دوري المحترفين، واجه "روبنسون" ما هو أكثر من مجرد إهانات من موظفي الخدمة أو اللاعبين المتحفظين. لقد كانت هناك حملة شرسة ومنسقة هدفها التشهير بسمعته، أو احتقاره، أو استفزازه، أو استبعاده، أو مهاجمته، أو شله عن الحركة أو حتى قتله. على مدار مسيرته الرياضية، تم توجيه أكثر من ٧٢ ضربة كرة نحو جسده، وتعرض وتر أكيليس لديه للتمزق بواسطة لاعبين وجهوا مسامير أحذيتهم نحوه، ناهيك عن محاولات خداعه في أثناء اللعب وانحراف الكرة عن المسار الذي خطط له. غير أن "جاكي روبنسون" التزم باتفاقه مع "ريكي"، ولم يستسلم قط للغضب الشديد - رغم أنه كان مبررًا. في الواقع، على مدى تسع سنوات أمضاها في الدوري، لم يضرب مطلقًا أي لاعب بقبضة يده.

واليوم، يبدو لنا أن الرياضيين مدللون ومتهورون، لكن ليست لدينا أدنى فكرة عما كانت تبدو عليه مباريات الدوري آنذاك. ففي عام ١٩٥٦، شوهد "تيد ويليامز"، أحد أكثر اللاعبين تبجيلًا واحترامًا في تاريخ اللعبة، ذات مرة وهو يبصق على مشجعيه. ولأنه لاعب أبيض لم يفلت من العقاب فحسب، بل صرح بعدها للمراسلين قائلًا: "لست نادمًا

أبدًا على ما فعلته. كنت على صواب وسأبصق مرة ثانية على المشجعين أنفسهم الذين أطلقوا صفارات الاستهجان ضدي في ذلك اليوم ... ولن يمنعني أحد من البصق". أما بالنسبة للاعب أسود، هذا النوع من السلوك لم يكن مستبعدًا حدوثه فحسب وإنما كان سيعتبر أيضًا شكلًا من أشكال قصر النظر غير المفهوم. لم يكن "روبنسون" يتمتع بتلك المساحة من الحرية - فحدث كهذا لم يكن لينهي مسيرته الرياضية فحسب، بل كان سيمنع تكرار هذه التجربة على مدى جيل كامل.

وقد تطلب مسار "جاكي" منه أن ينحي جانبًا غروره وفي بعض الأحيان شعوره الأساسي بالإنصاف وفكرة تمتعه بحقوقه كإنسان. في بداية مسيرته الرياضية، كان مدرب فريق فيلادلفيا فيليز، "بين شابمان"، قاسيًا جدًّا في الاستهزاء به في أثناء المباراة. وكان يصرخ في وجهه عدة مرات قائلًا: "هم ينتظرونك في الأدغال أيها الفتى الأسود! لا نريدك هنا أيها الزنجي". *لم* يرد "جاكي" على تلك الإهانات - رغم، كما كَتب لاحقًا، رغبته في "الإمساك بأحد الأوغاد البيض هؤلاء وتحطيم أسنانه بقبضة يده السوداء المهانة" - وبعد شهر وافق على التقاط صورة ودية مع "شابمان" للمساعدة على إبقائه في وظيفته.

وكانت فكرة ملامسة جسد هذا الوغد، الوقوف بجانبه والتقاط صورة معه، حتى ولو بعد مرور ستين عامًا، تعتبر مثيرة للاشمئزاز. وقد وصف "روبنسون" هذا الموقف بأنه أحد أصعب الأشياء التي فعلها في حياته، لكنه تقبل ذلك لأنه كان جزءًا من خطة كبرى. لقد فهم أن قوى معينة كانت تحاول أن تستدرجه، وتؤذيه. ولأنه كان يعرف ما يريد ويحتاج إلى فعله في البيسبول، كان واضحًا له ما ينبغي عليه

تحمله كي يصل لما يريده. ولم يكن مضطرًا لتقبل موقف كهذا، لكنه فعل.

مسارنا، أيًا كان ما نطمح إليه، سيتحدد نوعًا ما بكم السخافات التي نكون على استعداد للتعامل معها. وستتلاشى الإهانات التي نتعرض لها مقارنة بالإهانات التي تعرض لها "روبنسون"، لكن الأمر سيظل صعبًا. وسيظل من الصعب جدًا أن نتحلى بضبط النفس.

أحيانًا، يكتب ممارس الفنون القتالية "باس روتن" حرف *R* على كلتا يديه قبل النزالات - هذا الحرف يرمز لكلمة *rustig*، والتي تعني بالهولندية "استرخ". فالغضب، والانفعال، وفقدان القدرة على التحكم في أعصابك هو الوصفة المثلى للفشل في الحلبة، فلا يمكنك أن، كما كتب "جون ستاينبيك" لمحرره ذات مرة: "(تفقد) أعصابك كمهرب من اليأس". لن يسد لك غرورك أية خدمات هنا: سواء كنت تواجه صعوبات مع ناشر، أو مع نقاد، أو مع أعداء، أو مع مدير متقلب المزاج. لا يهم إذا كانوا لا يفهمون أو إذا كانت لديك خبرات أكثر. فمن السابق لأوانه فعل ذلك، ومن المبكر جدًا فعل ذلك.

حسنًا، هل *التحقت* بالجامعة؟ هذا لا يعني أن العالم أصبح بين يديك حقًا. أهي *واحدة من أعرق وأقدم الجامعات*؟ بصرف النظر، لن يتوقف الناس عن معاملتك بشكل سيئ، ولن يتوقفوا عن الصراخ في وجهك. أتملك مليون دولار أو حائطًا مليئًا بالجوائز؟ هذا لا يساوي أي شيء في المجال الجديد الذي تحاول الدخول فيه.

لا يهم كم أنت موهوب، أو مدى قوة معارفك، أو كم الأموال التي تملكها. حين تريد أن تفعل شيئًا - شيئًا كبيرًا، ومهمًا، وهادفًا - ستخضع لمعاملة تتنوع بين اللامبالاة والإيذاء الشديد، فتوقع ذلك.

وفي هذه الحالة، يعتبر الغرور النقيض التام لما هو مطلوب. مَن يقدر على تحمل فكرة أن يتم استغلاله من أجل تحقيق دوافعه؟ ومن سيصدق أنك هدية الله للإنسانية، أو أنك ذو شأن كبير لدرجة تجعلك غير قادر على تحمل أي شيء لا يروقك؟

إن هؤلاء الذين انتصروا على غرورهم يعرفون أن الأمر لا يحط من قدرك حين يعاملك الآخرون بشكل سيئ؛ بل يحط من قدرهم هم.

من ثم اعلم أنه على طول الطريق خلال رحلتك تنتظرك: إهانات، وحالات رفض، وسخافات قليلة، وتنازلات من طرف واحد، وسيتم الصراخ في وجهك، وستضطر إلى العمل بعيدًا عن الأنظار لتنفيذ مهام من المفترض أنها سهلة جدًّا. كل هذا سيجعلك غاضبًا. وسيجعلك تريد أن تدافع عن نفسك. وسيجعلك أيضًا تريد أن تقول: *أنا أفضل من ذلك، وأستحق ما هو أكثر من ذلك.*

بالطبع، سترغب في التنفيس عن كل ذلك في وجه الآخرين. والأسوأ من ذلك، سترغب في استفزاز الآخرين، ممن لا يستحقون الاحترام، أو التقدير أو المكافآت التي يحصلون عليها. ففي الواقع، غالبًا ما سيحصل هؤلاء الأشخاص على المزايا بدلا منك. وحين لا يتعامل أحد معك بالجدية اللازمة، تشعر برغبة كبيرة في توبيخه. (فمثلًا نرغب جميعًا في أن نقول: *هل تعرف من أنا؟!*). تريد أن تذكره بما نسيه؛ ويصيح غرورك عاليًا مطالبًا إياك بإشراكه في الأمر.

وبدلًا من ذلك، يجب ألا تفعل شيئًا. وتقبل الأمر، وامتص غضبك حتى تشعر بلا مبالاة، وتحمل الموقف. انس الأمر بهدوء واعمل جاهدًا، وقم بمهامك، وتجاهل الضجيج، ولا تجعله يشتتك؛ فضبط النفس هو مهارة صعبة لكن لازمة. كثيرًا ما ستشعر برغبة قوية في

الرد، وربما حتى ستنهزم؛ فلا أحد يجيد هذه المهارة بشكل مثالي، لكن علينا المحاولة.

الحقيقة الخالدة في الحياة هي أنه من اللازم على من ينتظرهم مستقبل باهر أن يتحملوا إساءات المتمرسين؛ فلقد كان "روبنسون" في *الثامنة والعشرين من عمره* حين بدأ مع فريق دودجرز، وحينها عانى الكثير في حياته بالفعل كرجل أسود وكجندي، لكنه أجبر على تكرار الأمر. إنها لحقيقة محزنة في الحياة أنه عادة ما يتم إغفال المواهب الجديدة، وحتى حين تكتشف، فإنها لا تحظى بالتقدير الكافي. وتختلف الأسباب دائمًا، لكن يبقى هذا جزءًا من الرحلة.

ورغم ذلك فإنك غير قادر على تغيير النظام إلا بعد أن تحقق نجاحًا. في الوقت الحالي، ينبغي عليك أن تجد طريقة ما لتجعل الأمر يخدم أهدافك - حتى إذا كانت تلك الأهداف عبارة عن وقت إضافي لتنمو بشكل صحيح، ولتتعلم من الآخرين على حساب نفقتهم الخاصة، أن تؤسس قاعدتك، وتبني نفسك.

بعد أن نجح "روبنسون"، وبعد أن حصل على جائزتي أفضل لاعب صاعد في الموسم وأهم لاعب في الموسم، وبعد أن حجز لنفسه مكانة ضمن صفوف فريق دودجرز، بدأ يثبت ذاته ويضع حدودًا للتعامل معه كلاعب وكرجل. بعد أن شق طريقه وأصبح له مكانته، شعر بأن في إمكانه الاعتراض على قرارات الحكام، وإلقاء اللوم على الآخرين إذا احتاج من لاعب أن يتراجع عن سلوك معين أو إرسال رسالة معينة.

وبصرف النظر عن مدى الثقة والشهرة التي وصل إليها "روبنسون"، فإنه لم يبصق قط على المشجعين، ولم يفعل مطلقًا أي شيء يهدم إرثه. وكان مثالًا للرقي منذ يوم افتتاح موسم دوري

البيسـبول حتـى آخـر يوم، وهـذا لا يعنـي أن "جاكي روبنسـون" كان مجـردًا من العاطفة؛ فلقد كانت تنتابه نوبات غضـب وإحباطات مثلنا جميعًا، لكنه تعلم مبكرًا أن الحبل المشدود الذي يسير عليه لن يتحمل إلا ضبط النفس، ولن يتسامح مع الغرور.

صدقًا، هذا الكلام ينطبق على مسارات كثيرة.

انظر للصورة الكاملة

من يفكر طوال الوقت ليس لديه أي شيء ليفكر فيه إلا الأفكار؛ لذلك يفقد الاتصال مع الواقع ويعيش في عالم من الأوهام.

– ألان واتس

لدينا "هولدن كولفيلد"، الفتى المستغرق في ذاته الذي يسير في شوارع مانهاتن، ويواجه صعوبة في التكيف مع العالم. والشاب "أرتورو بانديني" في لوس أنجلوس، الذي يخسر تعاطف كل شخص يلتقيه بينما يحاول أن يكون كاتبًا مشهورًا. وكذلك "بينكس بولينج" الأرستقراطي في حي أبتاون بمدينة نيو أورليانز في الخمسينيات من القرن الماضي، والذي كان يحاول الهرب من "روتين" الحياة.

تلك الشخصيات الخيالية كلها يجمعها قاسم مشترك: لا يمكنهم رؤية الصورة الكاملة.

في رواية *The Catcher in the Rye* للروائي "جي. دي. سالينجر"، لا يستطيع "هولدن" البقاء في المدرسة، وينتابه خوف من التقدم في العمر، وتتملكه رغبة شديدة في الهرب من كل ذلك. وأيضًا في رواية

Ask the Dust للروائي "جون فانتي" (جزء من سلسلة معروفة باسم *The Bandini Quartet*)، يعيش هذا الكاتب الشاب منعزلًا عن الحياة التي يحياها، فهو يرى حياته "عبر صفحة على الآلة الكاتبة"، متسائلًا عما إذا كانت كل ثانية من حياته هي قصيدة، أو مسرحية، أو قصة، أو مقالة إخبارية تلازمه مثلما تلازم الشخصية الرئيسية بأي عمل. وفي رواية *The Moviegoer* للمؤلف "ووكر بيرسي"، يدمن بطل الرواية، "بينكس"، مشاهدة الأفلام، مفضلًا مشاهدة نسخة مثالية للحياة على الشاشة على سأمه الذي لا يحتمل.

من الخطير دائمًا أن تحلل الكاتب نفسيًّا بناءً على أعماله، لكن هذه الروايات مشهورة بأنها تتعلق بسيرة المرء الذاتية. حين ننظر إلى حياة الكتّاب، تتضح الحقائق فمثلًا: عانى "جي. دي. سالينجر" بالفعل شكلًا من أشكال الهوس بالذات وعدم النضج، ما زاد من صعوبة تحمله للعالم، وجعله ينعزل عن الاتصال البشري وعاق عبقريته. وعانى "جون فانتي" ليعقد تسوية بين غروره الشديد وإحساسه بعدم الأمان وبين الغموض النسبي في معظم سنوات حياته المهنية، ليترك في النهاية رواياته ليقضي وقته في ملاعب الجولف ونوادي هوليوود. فقط وهو على وشك الموت، وبعد فقدانه لبصره نتيجة مرض السكري، تمكن أخيرًا من استعادة جديته. ولم تصدر رواية *The Moviegoer*، أول رواية لـ "ووكر بيرسي"، إلا بعد أن تغلب على خموله وأزمته الوجودية التي تشبه أزمات سن المراهقة، والتي على نحو ينذر بالخطر استمرت حتى الأربعينات من عمره.

إذن، ما مدى التحسن الذي كان يمكن أن يصبح عليه هؤلاء الكتّاب لو كانوا قد تمكنوا من التغلب على تلك المشكلات في وقت أبكر؟ وما

مدى السـهولة التي كانت سـتكون عليها حياتهم؟ إنه سـؤال ملح ظللوا يطرحونه على قرائهم من خلال شخصياتهم التحذيرية.

للأسـف، هذه الصـفة، عدم القـدرة على رؤية الصـورة الكاملة، لا تقتصـر فقط علـى الروايات؛ فقبـل ألفين وأربعمائة سـنة، تحدث "أفلاطون" عن نوعية الأشخاص الجديرين باللوم على "الاستغراق في أفكارهم". كان من الشـائع جدًّا أن تجد آنذاك أشخاصًا "بدلًا من أن يبحثوا عن كيفية تحقيق شيء يرغبون فيه، (فإنهم) يتغاضون عن هذه النقطة، كي يتجنبوا التفكير المجهد حول ما هو ممكن. ويفترضون أن ما يرغبون فيه أصـبح متاحًا ويشرعون في إنجاز المتبقي، مستمتعين بالتفكير مليًّا في كل شـيء سـيفعلونه حين يحصلون على ما يريدونه، وبالتالي يجعلون أرواحهم الكسـولة أكثر كسـلا". يفضـل الأشـخاص الحقيقيون العيش في الخيال العاطفي بدلًا من الواقع الفعلي.

فجنرال الحرب الأهلية الأمريكية "جورج ماكليلان" هو خير مثال على هذا النموذج الأصـلي. إنه اختير لقيادة قوات الاتحاد لانطباق كل الشـروط عليه؛ فلقد تخرج في الأكاديمية العسكرية الأمريكية، وأثبت جدارته في المعركة، ودرس التاريخ، ولديه قدرة عظيمة على التحمل ومحبوب وسط رجاله.

لماذا تحول ليصـير ربما أسـوأ جنرال في الاتحـاد، حتى من بين المجموعة الحاشـدة من القادة غير الأكفاء والمستغرقين في ذاتهم؟ لأنه لم يسـتطع قط أن يرى الصورة الكاملة. كان مغرمًا برؤيته لنفسه كرئيس لجيش كبير. وكان يمكنه أن يجهز الجيش للمعركة كمحترف، لكن حين تعلق الأمر *بقيادة* الجيش خلال المعركة، وحين وضـع تحت الاختبار الحقيقي، ظهرت المشكلات.

لقد أصبح مقتنعًا على نحو مثير للسخرية بأن العدو كان يزداد قوة شيئًا فشيئًا (لكنه لم يكن كذلك - في مرحلة ما كان مميزًا عنهم بمقدار ثلاث مرات). وكان مقتنعًا بالتهديدات والمكائد المستمرة من جانب حلفائه السياسيين (لم تكن موجودة بالأساس). وكان مقتنعًا بأن السبيل الوحيدة للانتصار في الحرب هي تبني خطة مثالية وحملة شرسة (وكان مخطئًا في ذلك). وكان مقتنعًا أيضًا بكل ذلك لدرجة أنه تجمد في مكانه ولم يفعل أي شيء ... طيلة أشهر متتالية.

كان "ماكليلان" يفكر باستمرار في *نفسه* ومدى عظمة ما كان يفعله - مهنئًا نفسه على انتصارات لم تتحقق بعد، وفي أكثر الأحيان، هزائم مريرة تسبب في الحيلولة دون وقوعها. وحينما كان يقوم أي شخص - بمن في ذلك رؤساؤه - بالتشكيك في هذا الخيال المطمئن، كان يرد بحماقة شرسة، ومضللة، ومختالة وأنانية. هذا في حد ذاته كان لا يطاق، لكنه عنى شيئًا آخر: حالت شخصيته دون أن يحقق أكثر شيء يحتاج إليه - الانتصار في المعارك.

ولاحقًا لخص أحد المؤرخين الذين قاتلوا في المعارك تحت قيادة "ماكليلان" الأمر قائلًا: "هو شديد الغرور والإعجاب بنفسه - لا توجد كلمة أخرى تصف ذلك". نميل إلى التفكير في أن الغرور يساوي الثقة، وهذا هو ما نحتاج إليه *لنتولى زمام الأمور*. في الواقع، يمكن أن يكون لذلك تأثير عكسي؛ ففي حالة "ماكليلان" حرمه ذلك من القدرة على القيادة، وسلبه القدرة على التفكير في أنه يحتاج إلى التصرف.

والفرص المتكررة التي أضاعها كانت ستثير السخرية والضحك لولا وجود الآلاف والآلاف من الأرواح التي دفعت الثمن. ما زاد الطين بلة هو حقيقة أن اثنين من أبناء الجنوب الأتقياء والمسالمين - "لي

جاكسون" و"ستونوول جاكسون" - بميلهما إلى أخذ المبادرة تمكنا من إحراجه بأعداد وموارد أقل. وهذا ما يحدث عادة حين لا يرى القادة الصورة الكاملة. ويمكن أن يحدث ذلك لنا أيضًا.

تصف الروائية "آنا لاموت" مسألة الغرور هذه جيدًا؛ فهي تحذر كل كاتب شاب قائلة: "إذا لم تكن حذرًا، فسيظل صوت محطة العدمية الإذاعية يتردد في رأسك لمدة ٢٤ ساعة يوميًّا، بدون توقف".

> من السماعة اليمنى في أذنك سيخرج التدفق اللانهائي من تعظيم الذات، والحديث عن تفرد الذات، وكيف أن المرء يعتبر أكثر انفتاحًا وموهبة وبراعة ومعرفة وفهمًا وتواضعًا. ومن السماعة اليسرى ستصدر أغاني الراب المتعلقة بكراهية الذات، والقوائم الخاصة بكل الأشياء التي لا يتقنها المرء، وكل الأخطاء التي ارتكبها اليوم وعلى مدى عمر كامل، والشك، والتأكيد بأن كل شيء يقترب منه يسوء، وأنه يجيد تكوين علاقات، وأنه محتال بكل الطرق، وعاجز عن الحب غير الأناني، وأنه لا يتمتع بموهبة أو رؤية، ...إلخ.

أي شخص - خاصة الطموح - يمكن أن يقع فريسة لهذه الرواية، الخير والشر. من المعتاد لأي شاب طموح (أو ببساطة شخص طموحه ساذج) أن يتحمس ويتأثر بأفكاره ومشاعره. وبالتحديد في عالم يخبرنا بأن نحافظ على "المكانة الشخصية" ونروج لها. هكذا يصبح المطلوب منا أن نحكي قصصًا كي نروج لأعمالنا ومواهبنا، وبعد مرور وقت كاف، ننسى حدود الخط الذي يفصل خيالاتنا عن الواقع.

وفـي النهاية سيصـيبنا هـذا العجز بنوع من الشـلل. أو سيشـكل جدارًا عازلًا بيننا وبين المعلومات التي نحتاج إليها لأداء عملنا ـ وهذا هو السبب الرئيسي في أن "ماكليلان" كان ينخدع باستمرار بالتقارير الاستخباراتية التي كان يفترض به أن يعلم أنها خطأ. وفكرة أن مهمته كانت واضـحة نسبيًا، وأنه ليس عليه سـوى البدء، كانت خطأ غاية في السهولة والوضوح بالنسبة لشخص فكر كثيرًا في الأمر برمته.

وهـو لا يختلـف كثيرًا عن بقيتنـا؛ فنحن جميعًا تملؤنـا المخاوف، والشـكوك، وقلة الحيلة، والآلام وقدر بسيط من الجنون أحيانًا، ونكون كالمراهقين في هذه الحالة.

فحسـب الأبحـاث الشـهيرة التـي أجراها عالـم النفسـ "ديفيد إلكينـد"، تتميـز مرحلـة المراهقة بظاهـرة تعرف باسـم "الجمهور المتخيل". تخيل فتى في الثالثة عشرة من عمره غاية في الحرج لتفويته أسـبوعًا من الدراسـة، وهو متأكد من أن كل تلاميذ المدرسة يفكرون ويتمتمـون حول حدث بسـيط بالـكاد قد يلاحظه أي شـخص. أو فتاة مراهقة تقضـي ثلاث سـاعات في الوقوف أمام المرآة كل صباح، كما لو أنها سـتؤدي عرضًا مسـرحيًا. وهن يفعلن ذلك لاقتناعهن بأن بقية الناس يراقبون كل تحركاتهن بانتباه شديد.

حتى في سن البلوغ، نتأثر بهذا الخيال في أثناء التنزه في الشارع، ويحدث هذا أيضًـا عندما نضع سـماعات الأذن وفجأة نسمع موسيقى تصـويرية، ونقلب ياقة ملابسـنا ونفكر سـريعًا في مـدى الروعة التي يجـب أن يبدو عليهـا مظهرنا، ونتخيـل الاجتماع المثمـر الذي نتوجه *إليه*، وتتفرق الحشـود عندما نعبر، ونشـعر بأننا محاربون جسـورون، في طريقنا نحو القمة.

هــذه الصــورة المتخيلــة تعتبر أشــبه بتتــر المقدمة، ومشــهد في روايــة. إنه شــعور جيد - أفضــل بكثير من أحاســيس الشــك والخوف والاعتياديــة - ولهــذا نبقــى حبيســين ومقيديــن بالأفكار التــي تدور برءوسنا ولا ننخرط في الحياة المحيطة بنا.

هذا هو الغرور يا عزيزي.

مــا يفعلــه الناجحون هــو كبح جمــاح خيالاتهــم، فهــم يتجاهلون الإغراءات التي قد تجعلهم يشــعرون بأهميتهم أو تشــوه تصــوراتهم. رفضــ الجنــرال "جورج ســي. مارشــال" - الــذي يختلــف تمامًا عن "ماكليلان" رغم توليهما المنصب نفسه عبر أجيال قليلة متباعدة - كتابــة مذكراته في أثناء الحرب العالميــة الثانية رغم طلب المؤرخين والأصدقاء ذلك منه. كان قلقًا ومعتقدًا من أنها ستحول أوقات الهدوء والتأمل الخاصــة به إلى شكل من أشــكال التمثيل وخداع الذات. وكان قلقًا من أنه قد يفكر كثيرًا في القرارات الصــعبة حرصًــا على سمعته وعلى رأي القراء المســتقبليين، ومن ثم يعتمد تفكيره على ما ســتبدو عليه تلك القرارات.

كلنا معرضــون لهواجس العقل تلك - ســواء كنا ندير شركة ناشئة تعمل في مجال التكنولوجيا أو نصــعد السلم الوظيفي أو وقعنا في حب شخص ما بجنون. فكلما زاد إبداعنا، كان من الأسهل أن نفقد الشعاع الذي يوجهنا.

خيالنا - والذي يعد أحد أصــولنا - يكون مؤذيًا حين ينمو بتوحش. لــذا علينا أن نكبح جماح تصــوراتنا. وإلا، بينما نكون مســتغرقين في الحماســة، كيف يمكــن أن نتوقع بدقة المســتقبل أو نفســر الأحداث؟

وكيـف يمكن لنـا أن نبقـى نهمين ومنتبهين؟ وكيف يمكـن لنـا أن نقدر اللحظة الحالية؟ وكيف يمكن لنا أن نبدع في نطاق التطبيق العملي؟

إن العيش في الوقت الحالي وبوضـوح يتطلب شجاعة؛ فلا تعش مع ضـباب المثالية، بل عش مع ما هو ملموس وحقيقي، حتى لو - وخاصة لو - لم يكن هذا سـهلًا. كن جزءًا مما يحدث من حولك، واسـتمتع به بشدة، وتكيف معه.

لا يوجـد أحد لتزيـف حقيقتك أمامه. يوجد ببسـاطة، بكل شـيء حولنا، عمل يتعين إنجازه ودروس للتعلم.

خطر التكبر المبكر

دائمًا ما ينظر الشخص المتكبر إلى الأشياء والأشخاص بنظرة استعلاء؛ وبالتأكيد، ما دمت تنظر نظرة استعلاء، فلا يمكنك أن ترى شيئًا أعلى منك.

– سي. إس. لويس

في سن الثامنة عشرة، عاد "بنجامين فرانكلين" المبتهج بالنصر ليزور بوسطن، وهي المدينة التي فر منها قبل سبعة أشهر. كان مليئًا بالفخر والرضا عن الذات، وارتدى حلة جديدة، وساعة، وجيبه كان مليئًا بالعملات المعدنية التي كان يوزعها ويظهرها لكل شخص يلتقيه – بمن فيهم شقيقه الأكبر، والذي تمنى أن يبهره بشكل خاص؛ فكل مظاهر الاستعلاء هذه تعتبر طبيعية بالنسبة لفتى لم يكن سوى موظف في مطبعة في فيلادلفيا.

وفي اجتماع مع "كوتون ماذر"، أحد أكثر شخصيات المدينة احترامًا، ومعارض سابق، أوضح "فرانكلين" بسرعة مدى التضخم الذي وصل له غروره الساذج. وفي أثناء الثرثرة مع "ماذر" وهما

يسيران في الرواق، نبهه "ماذر" فجأة قائلًا: "اخفض رأسك! اخفض رأسك!". وبسبب استغراقه الشديد في الكلام عن نفسه، سار "فرانكلين" مباشرة نحو عارضة سقف منخفضة العلو. كان رد "ماذر" مثاليًّا حيث قال بشيء من السخرية: "فلتجعل ذلك تحذيرًا لك ألا تبقي رأسك مرفوعًا دائمًا. اخفضه، يا رجل، اخفضه - وأنت تعيش في هذا العالم - وستفوت الكثير من الضربات القوية".

يؤمن رجال الدين بأن التكبر خطيئة لكونه كذبة - فهو يقنع الأشخاص بأنهم أفضل مما هم عليه، وأنهم أفضل من الصورة التي خلقهم الله عليها. ويقود التكبر إلى الغطرسة ثم يبعدنا عن التواضع والتواصل مع إخواننا من البشر.

ليس شرطًا أن تكون رجل دين لترى الحكمة في ذلك. عليك فقط أن تهتم بمهنتك لتفهم أن التكبر - حتى مع الإنجازات الحقيقية - مشتت ومضلل.

لدى "سيريل كونولي" مقولة شهيرة وهي: "من سيواجهون الهلاك في النهاية، يوصفون في البداية بأنهم واعدون". وقبل ذلك بألفين وخمسمائة عام، كتب "ثيوجنس" شاعر الرثاء لصديقه قائلًا: "أول شيء، يا كورنوس، يتصف به الشخص المقدر له الهلاك، هو التكبر". ومع هذا فنحن نختاره متعمدين!

وفي الغالب يحطم التكبر الأداة التي نحتاج إلى امتلاكها لكي ننجح: عقلنا. فإن قدرتنا على التعلم، والتكيف، والتحلي بالمرونة، وإقامة العلاقات، كل ذلك يختفي بفعل التكبر. والأخطر من ذلك، أن ذلك يحدث إما في مرحلة مبكرة من الحياة أو خلال عملية النضج -

حين ننتشي بغرور المبتدئين. ولا تدرك إلا متأخرًا أن أية عقبة واجهتها هي أقل شيء خاطرت به.

ويحول التكبر الإنجاز البسيط ويجعله يبدو كما لو أنه إنجاز كبير. ويبتسم لذكائنا وعبقريتنا، كما لو أن ما أظهرناه ليس إلا مجرد قدر ضئيل مما سوف يأتي. من البداية، يحدث انقسام بين المتكبر والواقع، ويغير تكبره هذا على نحو ماكر أو غير ماكر تصوره لماهية الأشياء. وهذه الآراء القوية، والتي لا يدعمها الواقع أو الحقائق إلا بنسبة ضئيلة، هي التي تجعلنا ننساق سريعًا نحو الوهم أو ما هو أسوأ من ذلك.

يقول التكبر والغرور:

- أنا *رائد أعمال* لأنني بدأت وحدي.
- *سأفوز* لأنني حاليًّا في مقدمة السباق.
- أنا *كاتب* لأنني نشرت شيئًا.
- أنا *غني* لأنني جنيت بعض المال.
- أنا *مميز* لأن الاختيار وقع عليَّ.
- أنا *مهم* لاعتقادي أنه ينبغي أن أكون كذلك.

في وقت ما، نتساهل جميعًا مع هذا النوع من عبارات ترسيخ المكانة، رغم أن كل ثقافة تطلق عبارات تحذيرية ضد ذلك السلوك. على سبيل المثال: لا تعد فراخك قبل أن يفقس البيض، ولا تُعد الصلصة قبل صيد السمكة، ولن تطهو الأرنب إلا بعد الإمساك به، والطرائد المذبوحة بالكلمات لا يمكن سلخ جلدها، وفعل شيء يفوق

مستوى إمكاناتك يعرضك للإصابة، ودائمًا ما يأتي التكبر قبل السقوط.

دعنا نُسَمِّ هذا السلوك بمسماه: الخداع. إذا كنت تؤدي العمل وتستغل وقتك، فلا يوجد مبرر للغش، ولا المبالغة في التعويض.

ويعتبر التكبر معتديًا متسلطًا؛ فقد كان "جون دي. روكفلر"، في شبابه، يجري محادثات ليلية مع نفسه. كان يقول بصوت عال أو يكتب في مذكراته: "لأنك بدأت، تعتقد أنك تاجر بارع؛ انتبه وإلا فستفقد عقلك - واعتدل".

في بداية مسيرته المهنية، حقق بعض النجاحات، وحصل على وظيفة جيدة، وكان يدخر الأموال، وكان لديه استثمارات قليلة. مع الوضع في الاعتبار أن والده كان محتالًا ومدمنًا، لم يكن هذا الإنجاز بالهين. لقد كان "روكفلر" يسير على المسار الصحيح. على نحو مفهوم، بدأ يتسلل إليه نوع من الرضا الذاتي بشأن إنجازاته والمسار الذي كان يتجه نحوه. وفي لحظة من لحظات اليأس، صاح ذات مرة في وجه موظف بأحد البنوك رفض أن يقرضه أموالًا، قائلًا: "يومًا ما سأصبح أغنى رجل في العالم!".

سنعتبر أن "روكفلر" ربما يكون هو الوحيد في العالم الذي قال ذلك ومضى *ليصبح* بالفعل أغنى رجل في العالم. لكن فيما عداه، يوجد الكثير من الحمقى الموهومين الذين قالوا الشيء نفسه وآمنوا به بشدة، ثم لم يحققوا أي شيء من ذلك - يرجع ذلك جزئيًّا إلى أن تكبرهم أتى بنتيجة عكسية، وجعل الآخرين يكرهونهم أيضًا.

لهذا السبب أدرك "روكفلر" أنه بحاجة إلى التحلي بضبط النفس والتحكم في غروره. وكان يسأل نفسه ليلة بعد أخرى: "هل ستصبح

مخدوعًا؟ هل ستجعل هذا المال يعظم من شأنك؟" (حتى إن لم يكن مبلغًا كبيرًا من المال). كذلك حذر نفسه قائلًا: "انتبه جيدًا، ولا تفقد اتزانك".

وكما قال لاحقًا: "كنت أخاف من خطر الغطرسة. إنه لشيء مثير للشفقة أن يسمح الشخص لنجاح بسيط وقتي بإفساده، وتشويه أحكامه، ودفعه لنسيان حقيقته!"؛ فالتكبر يخلق نوعًا من الهوس وضيق الأفق، ويشوه المنظور، والواقع، والحقيقة، والعالم من حولنا. يبدي الأمير الصغير البريء في قصة الكاتب "سانت - أكزوبيري" الشهيرة الملاحظة نفسها، حيث يعترض قائلًا: "لا يسمع المغرورون أي شيء أبدًا سوى الثناء". لهذا السبب بالتحديد لا نستطيع أن نتقبل الغرور كوسيط.

لذا تلقَّ التغذية الراجعة، وواظب على العمل، وارسم مسارًا ملائمًا في الحياة. التكبر يقضي على تلك الأحاسيس، أو في حالات أخرى، يظهر التكبر جوانب سلبية أخرى فينا: الحساسية، وعقدة الاضطهاد، والقدرة على جعل كل شيء يتمحور *حولنا*.

فكما أعد الغازي والمحارب المعروف "جنكيز خان" أبناءه وجنرالاته لخلافته لاحقًا في الحياة، كان يحذرهم باستمرار قائلًا: "إذا لم تتحكموا في تكبركم، فلن تستطيعوا أن تقودوا". وأخبرهم بأن ترويض التكبر سيكون أصعب من ترويض الأسد. وراقه استخدام تشبيه الجبل، وكان يقول: "حتى أكثر الجبال ارتفاعًا توجد عليها حيوانات، حين تقف فوقها، تكون أعلى ارتفاعًا منها".

نحن نميل إلى الاحتراس من السلبية، ومن الأشخاص الذين يثبطون عزيمتنا ويمنعوننا من تحقيق طموحاتنا أو الذين يشككون

في التصــورات التي نحملها لأنفســنا. وهذه بكل تأكيد عقبة ينبغي أن نحــذر منها، رغــم أن التعامل معها ســهل إلى حد ما. مــا لا ننميه في أنفسنا هو كيف نحمي ذاتنا من التصديق والإشباع اللذين سيأتيان في طريقنا إذا أظهرنا جزءًا من قدراتنا. لكن ما لا نحمي أنفسنا منه هم الأشخاص، والأشياء، الذين يجعلوننا نشعر بحالة جيدة - أو بالأحرى، حالــة جيــدة جدًّا؛ لذا يجب أن نتهيأ للتكبر ونقضــي عليه مبكرًا - وإلا فسيقضــي هو على ما نطمح إليه. ويجــب أن نحترس من الثقة بالذات والهوســ بالذات الجامحين. قالت "فلانيري أوكونور" ذات مرة: "أول نتيجة لمعرفة الذات هي التواضــع". فهكذا نحارب الغرور - أن نعرف أنفسنا فعلًا.

والســؤال الواجب طرحه، حين تشــعر بالتكبر، هو: ما الذي أفتقر إليه حاليًّا والذي قد يراه الشــخص الأكثر تواضــعًا؟ وما الذي أتجنبه، أو أهرب منه، مع تفاخري، وغضــبي، وتجملي؟ إنه لمن الأفضل بكثير طــرح هذه الأســئلة والإجابــة عنها في الوقــت الحالي، حيــث لا تزال المخاطر منخفضة، مقارنة بطرحها والإجابة عنها في وقت لاحق.

ومــن الجدير بالذكــر، أنه يجــب أن تعلم أن اتصــافك بالهدوء لا يعنــي أنك غير متكبــر. إن تفكيرك في قرارة نفســك في أنك أفضــل من الآخرين يعد تكبرًا أيضًــا. ويمثل خطرًا كبيرًا. لقد نقش "مونتين" على عارضــة سقفه عبارة: "الشيء الذي تتباهى به كثيرًا سيتسبب في هــلاكك". إنه اقتباس جاء على لســان الكاتب المســرحي "ميناندر"، وينتهي بهذه المقولة: "أنت من تظن أنك ذو شأن".

نحــن لا نزال نســعى جاهديــن، وينبغــي أن يكــون المكافحون هم نظراءنــا - لا المتكبــرون والمتغطرســون. بــدون ذلك الفهــم، يحول

التكبر تصـورنا لذاتنـا حيث يجعله يتعارض مع حقيقة وضـعنا؛ أنه لا يزال أمامنا شوط طويل، وأنه لا يزال أمامنا الكثير لننجزه.

بعدما اصـطدم رأسه بعارضة السقف وبعد سماع تحذير "ماذر"، أمضـى "فرانكليـن" بقية حياته وهو يحارب تكبـره؛ لأنه أراد أن يفعل الكثير وأدرك أن التكبر سيزيد من صعوبة الأمر؛ ولهذا، ورغم تحقيقه إنجازات تعتبر مذهلة في أي مجال - الثروة، والشهرة، والسلطة - فإن "فرانكلين" لم يضطر مطلقًا إلى اختبار معظم "الكوارث التي حدثت للأشخاص نتيجة لتكبرهم الشديد".

وفي النهاية، لا يعني ذلك كبح جماح التكبر لأنك لا تسـتحقه بعد. فأنا لا أقصـد: "لا تتفاخر بما لم يحدث بعد". بل ما أقصـده بشـكل واضح هو: "لا تتفاخر؛ فلن تستفيد من ذلك بشيء".

عمل، عمل، عمل

" تظل النوايا الحسنة خطة مُثلى إلى أن يبدأ العمل".

– بيتر دراكر

فكر الرسام "إدجار ديجا"، والذي يشتهر بلوحاته الانطباعية الجميلة للفنانين، في تسلية نفسه سريعًا بكتابة الشعر. ونظرًا لامتلاكه عقلًا ذكيًا ومبدعًا، كان بإمكانه كتابة قصائد رائعة - فهو يستطيع أن يرى الجمال، ويمكنه أن يجد الإلهام. غير أنه لا توجد قصائد رائعة لـ "ديجا". وتوجد محادثة معروفة قد تفسر السبب. ففي أحد الأيام، اشتكى "ديجا" لصديقه، الشاعر "ستيفاني مالارميه"، من الصعوبة التي يواجهها في الكتابة حيث قال: "لا أستطيع التعبير عما أريده، ومع ذلك لديَّ أفكار غزيرة". وكان رد "مالارميه" قاسيًا: "الأفكار، يا عزيزي ديجا، لا تصنع بيتًا من الشعر. بل الكلمات".

أو بالأحرى، *العمل*.

ويظهر هنا الفرق بين المحترف والهاوي - حين تقتنع بأن امتلاك فكرة ليس كافيًا؛ وأنك يجب أن تعمل إلى أن تتمكن من إعادة تشكيل

تجربتك بفاعلية في صورة كلمات على الصفحة. فكما أوضح الفيلسوف والكاتب "بول فاليري" في عام ١٩٣٨: "وظيفة الشاعر ... ليست اختبار الحالة الشعرية - هذا شأن خاص - بل وظيفته هي أن يولد تلك الحالة لدى الآخرين". بعبارة أخرى، وظيفته هي تقديم عمل ما.

أيضًا وظيفته هى أن يكون حرفيًا وفنانًا. وأن يقدم عملًا ناتجًا عن الجهد والمثابرة وليس مجرد عمل ناتج عن التفكير. هنا تلتقي الفكرة المجردة بالطريق والواقع، ونجعل العمل يحل محل التفكير والكلام.

فكما قال "هنري فورد": "لا يمكنك أن تكتسب سمعة حول ما سوف تفعله". وقد أشارت النحاتة "نينا هولتون" للنقطة ذاتها في الدراسة الشهيرة التي أجراها عالم النفس "ميهالي سيكزينتميهالي" عن الإبداع، حيث قالت له: "بذرة الفكرة لا تجعل المنحوتة تقف منتصبة. بل ستجعلها تبقى ثابتة في مكانها فقط، وبالتالي تكون المرحلة التالية، بالتأكيد، هي العمل الشاق". وصاغها المستثمر ورائد أعمال سلسلة من المشروعات "بين هورويتز" بمزيد من الوضوح حين قال: "الشيء الصعب ليس وضع هدف كبير، وصعب وجريء. بل هو تسريح الموظفين حين تفشل في تحقيق هذا الهدف الكبير ... الشيء الصعب ليس أن تحلم أحلامًا كبيرة، بل الاستيقاظ في منتصف الليل وأنت ترتعد من الخوف حين يتحول الحلم إلى كابوس".

بالطبع، وصلتك الفكرة. تعرف أن كل الأشياء تتطلب العمل وأن العمل قد يكون بالغ الصعوبة، لكن هل تفهم ذلك حقًا؟ هل تملك أية فكرة عن كم العمل الذي سيُطلب منك؟ لا تعمل كي تحصل على فرصة كبيرة، ولا تعمل حتى تصير مشهورًا، بل اعمل، واعمل، واعمل، دائمًا وباستمرار.

هل يستغرق الوصول للإتقان عشرة آلاف ساعة أم عشرين ألف ساعة؟ الإجابة هي أن هذه المسألة لا أهمية لها. لا يوجد حد نهائي. إن التفكير في الأرقام يعني العيش في مستقبل مشروط. نحن نتحدث ببساطة عن الكثير من الساعات - فكرة أن الوصول لوجهتنا المقصودة لا يتعلق بالذكاء، وإنما ببذل جهد متواصل. ورغم أنها ليست فكرة جذابة، فإنها ينبغي أن تكون محفزة؛ لأنها تعني أن كل شيء يمكن تحقيقه - بالنسبة لنا جميعًا، شريطة أن تكون لدينا العزيمة والتواضع لنتحلى بالصبر والجلد لبذل الجهد.

وعند هذه النقطة، ربما تفهم لماذا سينزعج الغرور من تلك الفكرة، حيث سيقول معترضًا: "كل شيء يمكن *تحقيقه؟!*". *هذا يعني أنك تقول إنك لم تصل للهدف في الوقت الحالي*. صحيح تمامًا؛ لم تصل للهدف، ولم يصل إليه أحد.

ويريد غرورنا أن نكتفي بالأفكار وبحقيقة أننا نطمح لفعل شيء حيالها. ويريد أن تضاف الساعات التي نقضيها في *التخطيط*، وحضور المؤتمرات أو الثرثرة مع الأصدقاء إلى الرصيد الذي يتطلبه النجاح. ويريد أن يحصل على أجر مرتفع مقابل وقته، ويريد أيضًا أن يقوم بالأشياء الممتعة - الأشياء التي تلفت الانتباه، وتنال الثناء والمجد.

هذا هو الواقع. ما نقرر أن نستثمر طاقتنا فيه يحدد ما سوف نحققه في النهاية.

في شبابه، بدأ "بيل كلينتون" يحتفظ بمجموعة من بطاقات الملاحظات التي كان يدون فيها أسماء وأرقام الهاتف الخاصة بالأصدقاء والمعارف الذين قد يستعين بخدماتهم ما إذا دخل معترك السياسية لاحقًا. فكل ليلة، وبدون سبب، كان يتصفح صندوق

البطاقات، ويجري مكالمات هاتفية، ويكتب رسائل، أو يضيف ملاحظات حول اتصالاتهم. بمرور السنين، تزايد عدد البطاقات - ليصل إلى عشرة آلاف بطاقة (قبل أن يتحول ما بها من أسماء وأرقام في النهاية إلى بيانات رقمية). وهذا هو الطريق الذي أوصله إلى مكتب الرئاسة ولا يزال يعود عليه بالمنافع.

أو فكر في "داروين"، الذي عمل لعقود على نظرية التطور، وامتنع عن نشرها؛ لأنها لم تكن كاملة بعد. ولم يكن هناك أحد يعلم ما كان يعمل عليه. لم يقل أحد: "*مرحبًا يا تشارلز، من الجيد أنك تستغرق كل هذا الوقت؛ لأن ما تعمل عليه غاية في الأهمية*". لم يكن لديهم علم، ولم يكن حتى يعلم مدى أهمية العمل الذي يقوم به؛ فكل ما عرفه هو أن نظريته لم تكتمل بعد، وأنه يمكن إدخال تحسينات عليها، وأن هذا يعتبر كافيا ليواصل عمله.

بالتالي: هل نجلس، وحدنا، ونواجه صعوبة في عملنا؟ عمل قد يحقق نتائج أو لا، قد يكون مثبطًا للعزيمة أو مؤلمًا؟ هل نحب العمل، نكسب لقمة العيش كي نؤدي عملنا، وليس العكس؟ هل نحب التدريب، مثلما يفعل الرياضيون العظماء؟ أو هل نسعى وراء الاهتمام قصير المدى - سواء كان ذلك يعني الانغماس في البحث اللانهائي عن *الأفكار* أو مجرد تشتيت الحديث والثرثرة؟

هناك مقولة مفادها: (افعل الأمر إذا كنت تنوي فعله).

يوجد تعبير لاتيني ملائم أيضًا: *Materiam superabat opus* (إتقان العمل يعتبر أفضل من الأدوات). والأدوات التي مُنحنا إياها سواء من الناحية الوراثية، أو العاطفية أو المالية، تمثل نقطة

الانطلاق، ونحن لا نتحكم في ذلك؛ بل نتحكم فيما نصنعه من تلك الأدوات، وإذا ما كنا سنبددها.

كلاعب كرة سلة شاب، كان "بيل برادلي" يذكر نفسه: "تذكر أنك حين لا تتمرن، فهناك شخص في مكان ما يتدرب، وحين تقابله سيفوز عليك". وقد ورد بأحد كتب الوعظ شيء مشابه: "طوبى لأولئك العبيد الذين إذا جاء سيدهم يجدهم ساهرين". ويمكنك أن تكذب على نفسك، فتقول إنك استثمرت الوقت، أو تتظاهر بأنك تعمل، لكن سيكشف أحدهم الحقيقة في النهاية. وستخضع للاختبار. ومن المحتمل جدًّا أن تتكشف حقيقتك.

بعد أن حصل "برادلي" على لقب "أفضل لاعب"، وبعد حصوله على منحة رودس، ثم فوزه ببطولة دوري كرة السلة الأمريكي مرتين مع فريق نيويورك نيكس وشغله منصب السيناتور، يصلك إحساس بأن هذا النوع من التفاني سيصل بك إلى أعلى المراتب.

من ثم يجب أن نتحلى بالتفاني؛ لأنه لا يوجد انتصار دون مشقة.

ألن يكون من الرائع لو كان العمل بقدر بساطة فتح الأوردة وإفراغ العبقرية منها؟ أو لو كان بإمكانك أن تحضر هذا الاجتماع وتصب الذكاء من أعلى رأسك؟ أن تسير نحو لوحة الرسم، وتقذف الألوان عليها، ويظهر الفن الحديث، أليس كذلك؟ هذا هو الخيال الجامح - بالأحرى، هذه هي الكذبة.

بالعودة إلى تعبير مجازي قديم: تظاهر بالأمر حتى تتقنه. لا عجب في أن هذه الفكرة وجدت أهمية متزايدة في كذبنا المؤذي، العالم الافتراضي. حين يكون من الصعب التفرقة بين المنتج الحقيقي وبين المروِّج لذاته المتسم بالبراعة، سيخاطر البعض بالتأكيد وينجحون

في لعب لعبة الثقة. أتقن الأمر حتى لا تضطر إلى التظاهر به - هذا هو الحل. هل يمكنك تخيل طبيب يحاول النجاح بأقل قدر من المعرفة؟ أو ظهير ربعي، أو راكب ثيران يحاول فعل ذلك؟ مقصدي هو، هل تريد منهم أن يفعلوا ذلك؟ بالتالي، لِمَ تجرب عكس ذلك؟

كل مرة تجلس فيها للعمل، ذكر نفسك: أنا أؤجل الإشباع بالقيام بذلك. أنا أجتاز اختبار قوة الإرادة. وأحصد ثمار ما أطمح إليه. أستثمر في نفسي بدلًا من غروري. أثن على نفسك على هذا الاختيار، لكن ليس بقدر كبير؛ لأن عليك العودة إلى المهمة الحالية: التدرب، والعمل، والتطور.

العمل هو أن تجد نفسك وحيدًا في المضمار بينما ظل الجميع في الداخل بسبب الطقس. العمل هو أن تتجاوز الألم، والمسودات الأولى، والنماذج الأولية الرديئة. هو تجاهل كل هتافات الاستحسان التي يحصل عليها الآخرون، والأهم من ذلك، تجاهل أية هتافات استحسان قد تحصل عليها *أنت*؛ لأن هناك عملًا يتعين إنجازه، والعمل لا يريد *أن* يتصف بالإتقان، لكنه يريد أن يصير كذلك، برغم الريح المعاكسة.

هناك تعبير قديم آخر: تعرف الحرفي الماهر من خلال الرقاقات التي يتركها، هذا صحيح. لتحكم جيدًا على مدى التقدم الذي أحرزته، ألق نظرة على آثار خطواتك على الأرض.

لكل شيء سيأتي لاحقًا،
الغرور هو العدو ...

هذه حقيقة معروفة،
أن التواضع هو سلم الشاب الطموح.

– شكسبير

نعرف أين نريد أن ينتهي بنا المطاف: النجاح. نريد أن تكون لنا أهمية. الثروة والتقدير والسمعة كلها أشياء لطيفة أيضًا؛ ولذلك نريدها كلها.

إن المشكلة تكمن في أننا لسنا متأكدين من أن التواضع يمكن أن يوصلنا إلى هناك. نحن مرتعبون، كما صاغها الدكتور "سام ويلز"، ونخشى أننا إذا تواضعنا، فستنتهي بنا الحال إلى أن نكون "مستعبدين، ومهانين، ومذلولين، وعديمي الأهمية".

في منتصف مسيرته المهنية، لو كنت قد سألت "شيرمان" عن شعوره، لربما كان سيصف نفسه بهذه الأوصاف نفسها تقريبًا؛ فهو لم يجن أموالًا كثيرة، ولم ينتصر في أية معارك عظيمة، ولم ير اسمه

في دائرة الضوء أو متصدرًا للعناوين الرئيسية في الصحف. ربما، في تلك اللحظة، قبل الحرب الأهلية، بدأ يتشكك في المسار الذي اختاره، وشعر بأن من سلكوه قد انتهوا في المركز الأخير.

هذا هو التفكير الذي يولد الصفقات الرخيصة التي تحول أكثر الطموحات براءة إلى إدمان مخز؛ ففي المراحل الأولى، يمكن أن يكون الغرور قابلًا للتكيف بصفة وقتية. هكذا، يمكن الخلط بين الجنون والتهور، وبين الأوهام والثقة، وبين التجاهل والشجاعة. لكننا ندفع الثمن فيما بعد.

لأنه لا أحد قال ذات يوم، عند تأمل حياة شخص بشكل عام: "يا رجل، هذا الغرور الهائل كان يستحق ذلك بالتأكيد".

فالنقاش الداخلي حول الثقة يذكرنا بمفهوم معروف لرائد الإذاعة "إيرا جلاس"، يمكن أن يسمى بفجوة الذوق/الموهبة.

كل واحد منا ممن يقوم بعمل إبداعي ... يخوض الأمر لأن لديه ذوقًا سليمًا. لكن يبدو كما لو أن هناك فجوة، أن في أول عامين تبذل فيهما جهدًا، لا تكون النتيجة جيدة بما فيه الكفاية ... ليست رائعة حقًّا. هي تقترب من أن تكون جيدة، ولديها الطموح لأن تكون جيدة، لكنها ليست بهذه الجودة الكافية. لكن ذوقك - الشيء الذي جعلك تخوض الأمر - لا يزال يحبطك، وذوقك جيد بما فيه الكفاية لدرجة أنك يمكن أن تعرف أن ما تصنعه خيب توقعاتك إلى حدٍّ ما.

خلال فترة الفجوة هذه يمكن أن يبدو الغرور مواسيًا. من يريد أن ينظر إلى نفسه وعمله ويجد أنهما لم يصلا للمستوى المطلوب؟ وبالتالي قد نتبجح على مدار الطريق. ونخفي الحقائق المرة من خلال إظهار القوة المطلقة للشخصية والدافع والحماس. *أو*، يمكننا أن نواجه مواطن الضعف فينا ونستثمر الوقت. ويمكن أن يجعلنا هذا متواضعين، ونرى بوضوح النواحي التي تظهر فيها مواهبنا والنواحي التي تحتاج إلى التحسن، ثم نعمل لسد هذه الفجوة. ويمكننا أيضًا أن نرسخ عادات إيجابية ستدوم مدى الحياة.

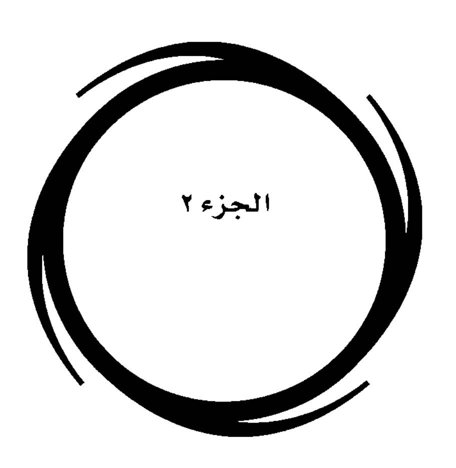
لو كان الغرور مغريًا في عصر "شيرمان"، ففي هذا العصر، نحن نعتبر مثل "لانس أرمسترونج" الذي تدرب استعدادًا لسباق طواف فرنسا الذي أقيم في عام ١٩٩٩. وسنفكر مثل "باري بوندز" حول إذا ما كنا سنذهب إلى عيادة شركة بالكو. وسنستمتع لفترة قصيرة بالغطرسة والخداع، ومن ثم سنبالغ بشدة في أهمية الفوز بأي ثمن. سيخبرنا الغرور بأن كل شخص يتعاطى المنشطات، فلتفعل ذلك أيضًا. ونفكر: *لا توجد طريقة للتفوق على المنافسين بدون تعاطيها*.

بالطبع، الطموح الحقيقي يعني أن نواجه الحياة ونمضي بثقة هادئة برغم وجود عوامل التشتيت؛ لذا دع الآخرين يمسكوا بالعكازات. لنكن واقعيين اعلم أنها ستكون معركة من طرف واحد، حيث ستقول: "لن أخفف من حدة الأمر". وتقول: "سأكون نفسي، أفضل نسخة من ذاتي. أنا ملتزم بذلك من أجل النتائج المستقبلية، بصرف النظر عن مدى الوحشية التي قد يبدو عليها الأمر". أن *تفعل* شيئًا، لا أن يكون لك *شأن*.

بالنسبة لـ "شيرمان"، كان اختياره تحديدًا هو ما هيأه لأكثر وقت احتاجت فيه بلده والتاريخ إليه - هو ما سمح له بالتعامل مع المسئوليات الجسيمة التي ألقيت على كتفيه سريعًا. خلال هذا الاختبار الصعب والهادئ، تظاهر بشخصية طموحة لكن صبورة، ومبتكرة دون تهور، وشجاعة دون مخاطرة. لقد كان قائدًا *حقيقيًّا*.

أمامك فرصة لتفعل ذلك بنفسك. أن تلعب لعبة مختلفة، أن تكون جريئًا *جدًّا* في أهدافك؛ لأن ما هو قادم سيختبرك بطرق لا يمكنك أن تبدأ في فهمها؛ لأن الغرور أخ ماكر للنجاح.

وأنت على وشك أن تختبر ما يعنيه ذلك.



الجزء ٢

النجاح

هـا نحـن أولاء نقف على قمة الجبـل الذي عملنا بجـد لتسلقه ـ أو على الأقـل أصبحت قمـة الجبل على مرمـى البصر. ونواجـه الآن إغراءات ومشـكلات جديـدة. نتنفس هـواءً أكثـر رقة في بيئـة لا ترحـم. لماذا يتلاشـى النجـاح سريعًا هكـذا؟ لأن الغرور يقلل من مدتـه. سواء كان الانهيـار مفاجئـًا أو بسبـب التـآكل البطـيء، فإنه يظـل احتمالية قائمة وغير ضرورية عادة. وقد نتوقف عن التعلم، والإنصات، ونفقد القدرة علـى فهم مـا يهم. ونصيـر ضحايا لأنفسنـا وللمنافسـة. إن الرصانة، وتفتح العقل، والتنظيم والهدف ـ كل هذه الأمور هي عوامل استقرار مفيـدة؛ فهي تحقق توازنًا بين الغرور والتكبـر الذي يصاحب الإنجاز والتقدير.


الغرور هو العدو، لأي نجاح
حققته ...

تظهر شخصيتـان لنقتدي بهمـا؛ الأولى، لديها طمـوح متكبر وجشع متطرف. والثانيـة، لديها تواضـع معتدل وعدالة منصفـة. هكذا يظهر أمامنـا نموذجـان مختلفـان، وصورتـان مختلفتـان، وبنـاءً عليهما قد نشـكل شخصيتنـا وسلوكنـا؛ هنـاك شخصيـة صارخـة وذات ألوان متوهجـة بدرجـة أكبـر؛ والأخرى أكثـر استقامـة وجمالاً فـي رسمها الأولي.

—آدم سميث

في اجتمـاع عمل عقد في ينايـر من عـام ١٩٢٤، وقف "هاوارد هيـوز الأب"، المبتكـر النـاجـح وقطب مـن أقطاب معـدات الحفر، وتشـنج ومات إثر أزمة قلبية مفاجئة عن عمر يناهز ٤٤ عامًا. وورث ابنــه، الهادئ، والكتوم والمنعزل ذو الثمانية عشـر عامًا، ثلاثة أرباع أسـهم الشـركة الخاصـة، والتي كانت تملك براءات اختـراع وعقود إيجـار مهمة للتنقيـب عن النفط، تقدر قيمتها بمليـون دولار تقريبًا. وورث عدد من أفراد العائلة الأسهم المتبقية.

وفي خطوة تتسم ببعد نظر غير مفهوم، قرر "هيوز" الشاب، الذي رأى الكثيرون أنه فتى صـغير مدلل، شـراء أسـهم أقاربه والاستحواذ

علـى الشــركة بأكملها وحـده. رغم اعتراضــات أقاربـه وكونه لا يزال قاصرًا من الناحية القانونية، استخدم "هيوز" أصوله الشخصية وكل أموال الشــركة تقريبًا كورقة ضـغط لشراء الأسـهم، وبالقيام بذلك، عزز ملكيته للشــركة التي ستدر مليارات الدولارات من الأرباح النقدية على مدار القرن التالي.

كانت خطوة جريئة بالنسـبة لشاب عديم الخبرة أساسًا في مجال العمل التجاري. وصــنعت الجــرأة ذاتها عبر مسـيرته واحدًا من أكثر مسارات العمل خزيًا، وتضليلًا عبر التاريخ. عند إعادة النظر، نرى أن فترة قيادته لإمبراطورية هيوز هي عبارة عن سـنوات من سوء الإدارة الغريب والمستمر أكثر من كونها فترة قيادة لشركة رأسمالية.

ولا يمكـن للمرء أن يجادل في مســألة إذا مـا كان "هيوز" موهوبًا، وحالمًــا، وذكيًــا أم لا؛ لأنــه كان كذلـك بالفعـل. لقـد كان عبقريًا في الميكانيـكا، وواحدًا من أفضــل وأجـرأ الطيارين في العصــور الأولى للطيـران. وكرجل أعمال وصــانع أفـلام كانت لديه القــدرة على توقع تغيرات واسـعة وجذرية لم تتسـبب في تحول المجالات التي دخل فيها فحسب، بل وأمريكا نفسها.

لكن، بعد اسـتبعاد دهائه من الأسـطورة، والتألق، والترويج للذات الذي أتقنه، لا تتبقى إلا صــورة واحدة: صــورة شـخص مهووس بذاته بـدد آلاف الملايـن من الدولارات من ثروته الشخصـية وواجه نهاية بائسـة ومثيرة للشـفقة. ولم تكن هذه مصــادفة، ولا بسـبب أنه عانى ظروفًا غير متوقعة أو منافسة، الأمر كله يعود إلى تصرفاته.

وبإلقاء نظرة سـريعة علـى إنجازاته - إن كانت تسـتحق أن يطلق عليها هكذا - تتضح الصورة:

بعد شـراء أسـهم أفـراد العائلة في شـركة أبيه المتخصصـة في معدات الحفر، أهمل "هيوز" الشـركة على الفور، وأصـبحت بالنسبة له مجرد مصـدر لسـحب الأموال باسـتمرار. لقد ترك مدينة هيوستن ولم يضع قدمه في مقر الشركة مجددًا. وانتقل إلى لوس أنجلوس، حيث قرر أن يصبح منتجًا سينمائيًّا وشخصية مشهورة. وبتداوله الأسهم من فراشـه، خسـر أكثر من ٨ ملايين دولار في البورصة خلال الفترة التي سبقت أزمة الكساد. واستغرق تصـوير أشهر أفلامه، *Hell's Angels*، ثلاث سـنوات، وسـجل خسـارة بلغت ١,٥ مليون دولار بميزانية قدرها ٤,٢ مليـون دولار، ونتج عن ذلك إفلاس شـركة أبيـه. ثم، لعدم تعلمه الدرس في المرة الأولى، خسر "هيوز" ٤ ملايين دولار أخرى في أسهم شركة كرايسلر في أوائل الثلاثينيات من القرن الماضي.

بعد ذلك نحى كل ذلك جانبًا لدخول مجال الطيران، وأسـس شركة مقاولات متعاقدة مع وزارة الدفاع تسـمى شركة هيوز إيركرافت. ورغم إنجازاته الشخصـية المدهشـة كمبتكر، فشـلت شـركة هيوز. وفشلت صفقتاه المبرمتان في أثناء الحرب العالمية الثانية، واللتان بلغت قيمتهما ٤٠ مليون دولار، فشـلًا ذريعًا على حسـاب دافعي الضرائب الأمريكيين وحسـابه هو أيضًا. وقد استغرق تصـميم أشهر طائرة، *سبروس جوس*، صـنعتها شـركته - والتي أطلق عليها "هيوز" اسـم *هيركليز* وكانت تعد مـن أكبر الطائرات المصـنوعة علـى الإطلاق وقتهـا - أكثر من خمس سنوات، وتكلف تصميمها نحو ٢٠ مليون دولار، ولم تحلق إلا لمرة واحدة فقط لم تتجاوز خلالها ١,٦ كيلو متر، وعلى ارتفاع ٢١ مترًا فوق سـطح البحـر. مع إصـراره وعلـى نفقته، اسـتقرت الطائرة بعدهـا لعقود في حظيـرة طائرات مكيفة الهواء في مدينـة لونج بيتش بتكلفة بلغت مليون

دولار في السنة. وبعد أن قرر ضخ المزيد من الاستثمارات في مجال صناعة الأفلام، اشترى "هيوز" شركة إستوديوهات الأفلام "آر كي أو" وحقق خسائر بلغت أكثر من ٢٢ مليون دولار (ووصل عدد موظفي الشركة إلى أقل من ٥٠٠ بعد أن كانوا ٢٠٠٠ موظف لإهداره الأموال على مدى عدة سنوات). وبعد شعوره بالتعب إزاء تحقيق خسائر في تلك المجالات مثلما حدث مع شركة معدات الحفر، ترك شركة المقاولات المتعاقدة مع وزارة الدفاع وسلم إدارتها للمديرين التنفيذيين، بعدها بدأت الشركة تحقق نجاحًا تدريجيًّا ... بسبب غيابه.

سيبدو منطقيًّا أن نتوقف هنا لتجنب التحدث باستفاضة عن الأزمة - لكن ذلك يعني المجازفة بالتغاضي عن ذكر الاحتيال الضريبي الفاضح لـ "هيوز"؛ حوادث تحطم الطائرات وحوادث السيارات المميتة؛ الملايين من الأموال التي بددها على المحققين الخاصين، والمحامين، وعقود لنجوم صاعدة رفض إسناد أدوار إليهم، وعقارات لم يسكن فيها قط؛ حقيقة أن الشيء الوحيد الذي دفعه للتصرف بمسئولية كان الخوف من الفضيحة العلنية؛ جنون العظمة، والعنصرية، والتنمر؛ الزيجات الفاشلة؛ إدمان المخدرات وعشرات من المشروعات والأعمال التجارية الأخرى التي أساء إدارتها.

لقد كتبت الشابة "جوان ديديون": "كوننا صنعنا بطلًا من "هاوارد هيوز"، يخبرنا بشيء مثير للاهتمام حول أنفسنا". وهي محقة تمامًا. بالنسبة لـ "هاوارد هيوز"، ورغم شهرته، فإنه على الأرجح كان واحدًا من أفشل رجال الأعمال في القرن العشرين. رجل الأعمال الفاشل عادة ما يخرج من المجال دون رجعة، ويجعل من الصعب معرفة السبب الذي أدى إلى حدوث الفشل. لكن بفضل التدفق الثابت من

الأرباح التي تولدها شركة أبيه، والتي وجدها غير محفزة على الإطلاق للتدخل فيها، كان لدى "هيوز" ما يكفي من المال لسداد ديونه، ما سمح لنا برؤية الضرر الذي تسبب به غروره بشكل متكرر - لنفسه كشخص، وللمحيطين به، ولما أراد أن يحققه.

كما أنه يوجد مشهد من مرحلة انزلاق "هاوارد" البطيء نحو الجنون يوضح كل شيء؛ فلقد صوره كتاب سيرته الذاتية كرجل يجلس متجردًا من ملابسه على كرسيه الأبيض المفضل، دون أن يستحم، ودون أن يمشط شعره، ويعمل على مدار الساعة لمواجهة المحامين، والمحققين والمستثمرين في محاولة منه لإنقاذ إمبراطوريته ولإخفاء أسراره المشينة. وتجده تارة يملي بعض المذكرات اللامنطقية المكونة من عدة صفحات حول المناديل الورقية، أو إعداد الطعام، أو كيف أنه لا ينبغي على الموظفين أن يتحدثوا إليه مباشرة، وتارة أخرى يغير سلوكه فجأة ويبدي تحمسًا شديدًا لإستراتيجية رائعة جدًّا للتهرب من الدائنين والأعداء. ويبدو كأن، على حد وصف المحيطين به، عقله وشركته انشطرا إلى جزأين. كما لو أن، كما كتبوا، "شركة آي بي إم أسست عن قصد اثنتين من الشركات التابعة، شركة منهما لإنتاج الحواسيب وتوليد الأرباح، والأخرى لتصنيع سيارات إدسل وتكبد الخسائر". لو أراد شخص البحث عن تشبيه حي من الطبيعة البشرية للغرور والهلاك، فإنه لن يجد أفضل من هذه الصورة لرجل يعمل بلا هوادة من ناحية لتحقيق الهدف ثم يعمل جاهدًا بالقدر نفسه لتدمير هذا الهدف من الناحية الأخرى.

مثلنا جميعًا، لم يكن "هاوارد هيوز"، مجنونًا جدًّا أو عاقلًا جدًّا. قاده غروره، المدفوع والمتفاقم بفعل الإصابات الجسدية (الناتجة في

الغالب عن حوادث الطائرات والسيارات التي تسبب فيها هو) ومختلف حالات الإدمان التى مر بها، إلى حالة من الغموض بالكاد نفهمها. فقد كانت هناك لحظات قصيرة من وضوح الفكر حين تسببت حدة ذهن "هيوز" في إحراز تقدم - أوقات اتخذ فيها بعضًا من أفضل خطواته - لكن مع مضيه في مشوار حياته، أصبحت هذه اللحظات قليلة بدرجة أكبر. في النهاية، قتل الغرور "هاوارد هيوز" مثلما فعل الهوس والإصابات الجسدية - على اعتبار أنها عوامل منفصلة أساسًا من البداية.

ويمكنك ألا ترى سوى الهوس والإصابات الجسدية إن أردت ذلك. إنه لمن الجذاب والمثير أكثر أن نرى الملياردير المتمرد، والشخصية غير العادية والمشهورة عالميًّا، والشهرة التي حظي بها ونفكر: *أوه، أريد أن أصبح كذلك*. لكنك في الحقيقة لن ترغب في ذلك. لقد مات "هاوارد هيوز" مثل الكثير من الأثرياء، في ملجأ من صنعه. لم يشعر بأية بهجة، ولم يستمتع بأي شيء مما امتلكه. والأهم من ذلك، أنه ضيع الكثير. وقد ضيع قدرًا كبيرًا من الموهبة، والجرأة، والكثير من الطاقة.

يقول "أرسطو" إنه بدون الفضيلة والتوجيه يكون "من الصعب تحمل نتائج الثروة الكبيرة على نحو ملائم". ويمكننا أن نتعلم من "هيوز" لأنه كما هو واضح وظاهر جدًّا للعامة كان غير مؤهل لإدارة الحق الذي اكتسبه بالوراثة بالشكل الصحيح. وولعه المستمر بالأضواء، بصرف النظر عن مدى عدم جاذبيته، يمنحنا فرصة لرؤية ميولنا الخاصة، وصراعاتنا مع النجاح والحظ والتي تنعكس صورتها من خلال حياته الصاخبة؛ فغروره الشديد ومساره الهدام عبر رحلته في هوليوود، مرورًا بمجال الأسلحة، ثم وول ستريت، ووصولًا إلى

مجـال الطيـران يعطينا فكرة عن شـخص انهار بشـكل متكرر نتيجة الدوافع التي لدينا جميعًا.

وما لا شـك فيه أنـه لم يكن الوحيـد عبر التاريخ الـذي يتبع ذلك المسار المنحني. هل ستسلك مسلكه؟

أحيانًا يتـم كبح جماح الغرور خلال رحلة الصـعود. وأحيانًا تكون الفكـرة جذابة جدًّا أو يكون التوقيت مناسـبًا جدًّا (أو يولد الشـخص ولديه ثروة أو سـلطة) لدرجة أنه يمكن أن يدعم أو حتى يوازن، بشكل مؤقت، الغرور الشـديد. وحين نحقق النجاح، مثلما يفعل مع فريق فاز للتو ببطولة، يبدأ الغرور يتلاعب بعقولنا ويضـعف الإرادة التي جعلتنا نفوز بالأسـاس. نعرف أن الإمبراطوريات تسقط دائمًا؛ لذلك يجب أن نفكر في السبب - ولماذا يحدث الانهيار دائمًا من الداخل.

كان "هارولد جينين" مديرًا تنفيذيًّا ابتكر بطريقة أو بأخرى مفهوم التكتل العالمي الحديث. ومن خلال مجموعة من عمليات الاسـتحواذ، والدمج والشراء (والتي وصل مجموعها إلى أكثر من ٣٥٠ شركة)، رفع إيرادات شركة صغيرة اسمها آي تي تي من مليون دولار في عام ١٩٥٩ لتقفـز إلى نحو *١٧ مليـار دولار* في عام ١٩٧٧، وهو العـام الذي أحيل فيـه للتقاعد. ويدعي البعض أن "جينين" نفسـه كان نرجسـيًّا - على أية حال، لقد تحدث بصـراحة حول التأثيرات التي أحدثها الغرور في حياته وحذر المديرين التنفيذيين منها.

وقد قال "جينين" على نحو معروف: "أسوأ مرض يمكن أن يصيب المديرين التنفيذيين في عملهم ليس، كما هو مفترض على نحو شائع، إدمان الكحوليات؛ بل الأسـوأ منه هو النرجسية". في عصر الشركات الأمريكيـة، كانت هناك مشـكلة أساسـية مع شـرب الكحوليات، لكن

الغرور لديه الجذور نفسها - عدم الأمان، والخوف، ورفض الموضوعية القاسية. لقد كتب "جينين" في مذكراته: "سواء في الإدارة الوسطى أو الإدارة العليا، تعمي النرجسية الشخصية الجامحة الشخص عن الحقائق الموجودة من حوله؛ وشيئًا فشيئًا يعيش في عالم من صنع خياله؛ ولإيمانه الشديد بأنه لا يرتكب أية أخطاء، فإنه يشكل تهديدًا لكل من يعمل تحت إدارته".

ها قد أتت اللحظة التي حققنا فيها إنجازًا ما. بعد أن نشيد بأنفسنا على نحو لائق، يريد الغرور منا أن نفكر بهذه الطريقة: "*أنا مميز. أنا أفضل. لا تسري القواعد عليَّ*".

قال "فيكتور فرانكل": "الإنسان تدفعه دوافعه، لكن تجذبه قيمه". هل تتحكم قيمك فيك أم تتحكم أنت فيها؟ أي شخص أنت؟ بدون القيم الصحيحة، يكون النجاح عابرًا. فإذا أردنا أن نحقق ما هو أكثر من النجاح العابر، وإذا أردنا له أن يدوم، فإن الوقت قد حان لفهم كيفية محاربة هذا الشكل الجديد من الغرور ومعرفة القيم والمبادئ المطلوبة من أجل التغلب عليه.

إن النجاح يذهب العقل، لكن المحافظة عليه تتطلب الاتزان. ولا يمكننا أن نستمر في التعلم إذا كنا نعتقد أننا نعرف كل شيء. فعلينا ألا نقتنع بالأساطير التي ننسبها لأنفسنا، أو بضجيج وثرثرة العالم الخارجي. يجب أن نفهم أننا نشكل جزءًا صغيرًا من كون متصل ببعضه. وعلاوة على كل ذلك، يجب أن نبني مؤسسة ونرسخ نظامًا يتعلق بما نفعله - نظامًا يتعلق *بالعمل لا بنا*.

حسنًا لقد صدر الحكم على "هيوز". لقد أهلكه الغرور. وينتظرنا جميعًا حكم مماثل في مرحلة ما. فعلى مدى مسيرتك المهنية الخاصة،

ستواجه الخيارات التي اتخذها "هيوز" - والتي يتخذها الجميع. سواء بنيت إمبراطوريتك من الصفر أو ورثتها، وسواء كانت ثروتك عبارة عن أموال أو مجرد موهبة مصقولة، تسعى الفوضى لتدميرها بينما تقرأ هذه الصفحة.

هل يمكنك التعامل مع النجاح؟ أم أنه سيمثل أسوأ شيء قد حدث لك على الإطلاق؟

ابق دائمًا تلميذًا

كل شخص أقابله هو أستاذي في أمر ما، وأتعلم منه شيئًا.

– رالف والدو إيمرسون

تردد صدى أسطورة "جنكيز خان" عبر التاريخ: محتل همجي، يدفعه سفك الدماء، وترويع العالم المتحضر. كان هو وحشود المغول يسافرون عبر قارتي آسيا وأوروبا، كانوا نهمين، ولم يكن هناك أي شيء يردعهم عن سلب، واغتصاب وقتل ليس الأشخاص الذين يقفون في طريقهم فحسب، بل وحتى الحضارات التي بناها هؤلاء الأشخاص. ثم، مثل مجموعة المحاربين الرحالة، تلاشت هذه الغيمة المفزعة من التاريخ ببساطة؛ لأن المغول لم يبنوا أي شيء يمكن أن يدوم.

ككل التقييمات الرجعية والعاطفية، يعتبر هذا تقييمًا سيئًا؛ لأن "جنكيز خان" لم يكن فقط واحدًا من أعظم العقول العسكرية التي عاشت عبر التاريخ، بل لأنه كان تلميذًا دائمًا، وكثيرًا ما كانت انتصاراته الرائعة نتاجًا لقدرته على استيعاب أفضل تكنولوجيات، وممارسات، وابتكارات كل حضارة جديدة استولت عليها إمبراطوريته.

في الواقع، لو كانت هناك فكرة رئيسية مستخلصة من فترة حكمه ومن *القرون* العديدة للأسر الحاكمة المتعاقبة؛ فستكون هذه: الاستيلاء. تحت حكم "جنكيز خان"، كان المغول وحشيين فيما يتعلق بسلب واستيعاب أفضل ما في كل حضارة واجهوها بنفس قدر وحشيتهم تجاه فكرة الاحتلال نفسها. رغم أنه لم تكن هناك أية اختراعات تكنولوجية من الأساس، ولا مبانٍ جميلة أو حتى فن مغولي رائع، فمع كل معركة وعدو، تعلمت حضارتهم شيئًا جديدًا واستوعبته. ولم يولد "جنكيز خان" عبقريًّا. بل، كما قال أحد كتاب السير الذاتية: كانت عبقريته عبارة عن "دورة مستمرة من التعلم العملي، والتكيف التجريبي، والمراجعات المنتظمة المدفوعة بإرادته المنضبطة والمركزة على نحو فريد".

لقد كان أعظم غازٍ عرفه العالم لأنه كان منفتحًا على التعلم أكثر من أي غاز آخر عاش عبر التاريخ.

وجاءت أول انتصارات "خان" القوية نتيجة إعادة تنظيم وحداته العسكرية، مقسمًا جنوده إلى مجموعات مكونة من عشرة أفراد. إنها فكرة سلبها من القبائل التركية المجاورة، وهو بذلك حول المغول إلى النظام العشري دون دراية. وسريعًا جدًّا، جعلتهم إمبراطوريتهم الممتدة يتعرفون على "تقنية" أخرى لم يروها من قبل: مدن ذات أسوار. ففي غزوات التانجوت، تعلم "خان" في البداية كل تفاصيل الحرب الدقيقة ضد المدن المحصنة والإستراتيجيات اللازمة لفرض الحصار، وسرعان ما صار خبيرًا بالأمر. ولاحقًا، بمساعدة من المهندسين الصينيين، علم جنوده كيف يبنون معدات حصار تدك أسوار المدن. وفي غزواته ضد الجورشن، تعلم "خان" أهمية

كسـب القلوب والعقول. وعن طريق العمل مع الخبراء والعائلة المالكة للأراضـي التي احتلها، تمكن "خان" من الاستيلاء على تلك الأراضي وإدارتهـا بطـرق لـم تتمكـن من فعلهـا معظـم الإمبراطوريـات. بعد ذلـك، في كل بلد أو مدينة سـيطر عليها، كان "خان" يسـتدعي أذكى الأشـخاص، والكتّـاب، والأطبـاء، والمفكريـن، والمستشـارين - أي شـخص يمكنه دعم قواته وجهودهم. وسـافرت قواته مـع المحققين والمترجمين لهذا الغرض بالتحديد.

وقـد كانت هذه بمثابـة عادة بقيت حتـى وفاته. ورغـم أن المغول أنفسـهم بدوا كأنهم متفرغون فقط لفن الحرب دون غيره من الأمور، فإنهم حققوا أقصـى اسـتفادة من كل حرفي، وتاجر، ودارس، وفنان، وطاه، وعامل ماهر تواصـلوا معه. وتميـزت إمبراطورية المغول بولعها بالأفكار وتقارب الثقافات. لقد عرفت الصين على ثمار الليمون للمرة الأولى، وعرفت الغرب على النودلز الصـيني. كما أسـهمت في انتشار السـجاد الفارسـي، والتكنولوجيـا الألمانية فـي اسـتخراج المعادن، والطريقة الفرنسية في صنع الأدوات المعدنية. يقال إن المدفع، الذي أحـدث ثـورة في أسـاليب الحروب، كان نتـاج دمج البارود الصـيني، وقاذفات اللهـب، والأعمال المعدنية الأوروبية. وقد كان انفتاح المغول على التعلم والأفكار الجديدة هو السبب وراء وحدتهم.

في بداية نجاحاتنا، سـوف نجد أنفسنا في مواقف جديدة، نواجه مشـكلات جديـدة. يجب علـى الجندي الذي تمـت ترقيتـه حديثًا أن يكون ملمًّا بفن السياسـة. ويجب على منـدوب المبيعات أن يكون ملمًّا بطرق الإدارة. ويجب على المؤسس أن يكون خبيرًا في طرق التفويض. ويجـب علـى الكاتـب أن يعـرف كيـف يعـد أعمـال الآخرين للنشـر.

ويجـب علـى الكوميديان أن يعـرف كيف يمثِّـل. ويجب علـى الطاهي الذي صـار مالكًا لمطعم أن يعرف كيف يدير الشئون الأخرى المتعلقة بالمكان :

هـذا النوع مـن التكبر لا يعد ضـارًا؛ فلقـد قـال الفيزيائي "جون ويلر"، الذي ساعد على تطوير القنبلة الهيدروجينية، ذات مرة: "كلما زادت مسـاحة جزيرة معرفتنا، ازداد شـاطئ جهلنا اتساعًا". بعبارة أخـرى، كل انتصـار وتقدم جعل "خان" أذكى جعله أيضًـا يصـطدم بمواقـف جديدة لم يواجهها مـن قبل. ويتطلب الأمر نوعًا خاصًّـا من التواضع لإدراك أن معرفتك ناقصة، حتى لو كنت تعرف وتفهم الكثير والكثير، فتذكر أن حكمة "سـقراط" تكمن في حقيقة أنه أدرك أنه لم يعرف إلا القليل.

وقد يأتي مع الإنجازات ضـغط متزايـد يدفعنا لادعاء معرفتنا بما هـو أكثر مما نعرفـه، التظاهر بأننا نعرف كل شـيء بالفعل؛ تضـخم المعرفة. هذا هو الشـيء الذي يثير القلق ويمثل خطرًا - الاعتقاد أننا أصـبحنا مؤهليـن وآمنين، في حين أن الفهـم والإتقان يعتبران عملية متغيرة ومستمرة.

أسـدى "وينتـون مارسـاليس" عازف الجـاز الحائز علـى جائزة الجرامي تسع مرات وجائزة بوليتزر نصيحة ذات مرة لموسيقار شاب واعد حول العقلية المطلوبة خلال دراسة الموسيقى على مدى الحياة، حيث قال: "يؤدي التواضع إلى التعلم؛ لأنه يصد الغطرسة التي تحجب عنـا الرؤية. ويجعلك على اسـتعداد لتقبل الحقائق التي ستكشـف عن نفسـها. فلـن تقف مكبل اليديـن ... هل تعرف كيف تميـز إذا ما كان الشخص متواضـعًا حقًّا أم لا؟ أعتقد أن هناك اختبارًا واحدًا بسيطًا:

سيزداد تواضعهم بسبب مراقبتهم للأمور وإنصاتهم الدائم. كما أنهم لا يفترضون هذه الفكرة: إننا نعرف الطريق".

وبصرف النظر عما أنجزته حتى هذه اللحظة، من الأفضل لك أن تبقى تلميذًا، إذا كنت قد توقفت عن التعلم، فاعلم أنك تحتضر.

ليس من الكافي أن تكون تلميذًا في البداية فحسب، بل هو دور يجب أن يتبناه المرء مدى الحياة. وتعلم من *كل شخص* ومن *كل شيء*... تعلم من الأشخاص الذين تتفوق عليهم، وممن يتفوقون عليك، ومن الأشخاص الذين تكرههم، حتى من أعدائك المفترضين. ففي كل خطوة وكل مرحلة في الحياة، تتاح الفرصة للتعلم - وحتى لو كان الدرس علاجيًّا تمامًا، يجب ألا نسمح للغرور بأن يمنعنا من سماعه مجددًا.

وفي معظم الأحيان، نظرًا لاقتناعنا بذكائنا، نبقى في منطقة الراحة التي تضمن لنا أننا لن نشعر بالغباء أبدًا (ولن نشعر بالتحدي لتعلم ما نعرفه أو لإعادة النظر فيه). من ثم فإن هذه القناعة تحجب عنا رؤية عدة نقاط ضعف في فهمنا، وفي النهاية يفوت الأوان لتغيير المسار. وهنا ندفع ضريبة الصمت.

إن كلًّا منا يواجه تهديدًا على مدار رحلة ممارسة مهنته. ومثل الجميلات على الصخور (في الأساطير اليونانية القديمة)، يغني الغرور أغنية مهدئة ومطمئنة - يمكن أن تدفع إلى التهلكة. وفي أثناء اللحظة التي نسمح فيها للغرور بأن يخبرنا بأننا قد *تخرجنا*، يتوقف التعلم نهائيًّا؛ لهذا قال "فرانك شامروك": "*ابق دائمًا تلميذًا*". بمعنى أن التعلم لا ينتهي أبدًا.

الحل بسيط بقدر ما يبدو غير مريح في البداية: اختر كتابًا حول موضوع لا تعرف عنه أي شيء، وتواجد بأماكن بحيث تكون أقل

شخص اطلاعًا. ماذا عن إخضاع نفسك له عن عمد، لهذا الشعور المزعج، وهذا الوضع الدفاعي الذي تشعر به حين يتم تحدي افتراضاتك الراسخة بقوة؟ غيّر رأيك. وغيّر بيئاتك المحيطة.

يتخذ الهاوي وضعًا دفاعيًّا، بينما يجد المحترف أن التعلم يعتبر (وحتى، أحيانًا، إحراجه) ممتعًا؛ فهو يحب فكرة أن يواجه تحديًا وأن يكون متواضعًا، وينخرط في التعلم كعملية مستمرة ومتواصلة.

تسعى معظم الثقافات العسكرية - والناس عمومًا - إلى فرض القيم والسيطرة على ما يواجهون. فما ميز المغول هو قدرتهم على تقييم كل موقف بموضوعية، وإذا دعت الحاجة، يستبدلون بالممارسات السابقة ممارسات جديدة؛ فكل الأعمال التجارية الرائعة تبدأ بهذه الطريقة، ثم يحدث شيء ما. تأمل نظرية التعطل، والتي تفترض أنه في مرحلة زمنية معينة، ستتعطل كل صناعة بسبب توجه معين أو ابتكار ما لدرجة أنه، برغم كل المصادر المتاحة في العالم، لن تتمكن الاهتمامات الضرورية من التجاوب معه. لماذا سيحدث ذلك؟ ما سبب عدم تمكن الأعمال التجارية من التغيير والتكيف؟

إن جزءًا كبيرًا من المشكلة سببه افتقاد القدرة على التعلم؛ فلقد توقف الأشخاص عن التعلم. واللحظة التي يحدث فيها هذا لك، تصبح معرفتك هشة.

يقول المدير والمفكر الرائع في مجال الأعمال التجارية "بيتر دراكر" إنه لا يكفي ببساطة أن تكون لديك رغبة في التعلم؛ فخلال عملية تقدم الأفراد، يجب عليهم أيضًا فهم كيف يتعلمون ثم ترسيخ طرق تسهل عملية التعلم المتواصل هذه. وإلا، فسنحكم على أنفسنا بشكل من أشكال الجهل المفروض ذاتيًّا.

لا تسرد قصة لنفسك

لا تصبح الأسطورة حقيقية وقت حكيها، وإنما عند إعادة حكيها.

– ديفيد مارانيس

بداية من عام ١٩٧٩، تولى مدرب كرة القدم الأمريكية والمدير الفني "بيل والش" مسئولية تدريب فريق فورتي ناينرز وقت أن كان أسوأ فريق في دوري كرة القدم الأمريكية للمحترفين، وربما حتى في الرياضات المحترفة، ومع الوقت، خلال ثلاث سنوات فقط، حسن من مستواه لدرجة أنه فاز ببطولة السوبر بول. وكان من المغري أن يقول لنفسه، وهو يرفع كأس لومباردي فوق رأسه، إن الخطة التي وضعها من البداية تمثل أسرع فترة تغيير في تاريخ دوري كرة القدم الأمريكية للمحترفين. وكان من المغري بعد عقود، عند جمع مذكراته، أن يتبنى هذه الرواية أيضًا.

إنها قصة مثيرة؛ أن توليه مسئولية تدريب الفريق، والتغيير والتحول الذي أحدثه كان كله مخططًا له بدأب. وأن الأمور قد سارت تمامًا كما أراد - لأنه كان بارعًا جدًّا وموهوبًا جدًّا. وما كان لأحد أن ينتقده إن قال ذلك.

غيــر أنه رفضــ الانغماس في تلك التخيلات. وحين ســئل "والش" عما إذا كان لديه جدول زمني للفوز ببطولة السوبر بول، هل تعلم ماذا كان رده؟ الــرد كان دائمًا لا؛ لأنك عندما تتولى مســئولية تدريب فريق بهذا السوء، تعتبر مثل هذه الطموحات مضللة تمامًا.

وقبــل تدريبــه للفريق بعام واحــد، حقق الفريق انتصــارين وتكبد ١٤ هزيمــة، فانهــارت معنوياتــه، وتحطمــت، دون أن يعــزز صــفوفه، وترسخت لديه ثقافة الخسارة. وفي أول موسم لـ "والش"، خسر الفريق ١٤ مباراة أخرى، فكاد يســتقيل من منصــبه في منتصف العام الثاني علــى تدريب الفريق؛ لأنه لم يكن متأكدًا مــن إمكانية الفوز. لكن، بعد مرور سنتين من عمله مع الفريق (وما يزيد قليلًا على سنة من اقتراب رحيله عن الفريق)، وصل إلى غايته، بطل السوبر بول "العبقري".

كيف حدث ذلك؟ كيف لم يكن ذلك جزءًا من "الخطة"؟

الإجابــة هــي أنه عنــد تولي "بيل والشــ" تدريب الفريــق، لم يكن مركزًا على الفوز في حد ذاته. بدلًا من ذلك، نفذ ما أســماه بـ "معيار الأداء". وبعبــارة أخــرى: *ما* ينبغي فعله، *ومتى*، *وكيف*. على المســتوى الأساســي، لــم يكن لدى "والش" ســوى جدول زمني واحــد، وكان كله يتعلق بترسيخ هذه المعايير.

لقــد ركــز علــى التفاصــيل التي تبــدو ثانويــة: لا يســمح للاعبين بالجلوس على أرض الملعب، ويجب على المدربين ارتداء أربطة العنق وإدخال قميصهم داخل البنطال، وعلى الجميع بذل قصارى جهودهم وتحقيق أعلى درجات الالتزام، والروح الرياضية كانت أساسية، ويجب أن تكون غرفة خلع الملابس مرتبة ونظيفة، ويمنع التدخين، والشجار، واســتخدام الألفاظ النابية، وقيل لظهراء الخــط الربعيين أين وكيف

يمسكون بالكرة، وكان لاعبو خط الهجوم يتدربون على ثلاثين ضربة منفصلة حاسمة، وكان يتم تسجيل طرق التمرير وتقليلها إلى ٢,٤٥ سم، وتحددت مواعيد التدريبات بالدقيقة.

لكن من الخطأ التفكير في أن هذه التفاصيل تتعلق بالسيطرة. لقد تعلق معيار الأداء بترسيخ الإتقان. وهذه المعايير التي تبدو بسيطة لكن صارمة كانت أهم بكثير من الرؤى الكبيرة أو استعراض القوة. ففي نظره إذا اهتم اللاعبون بالتفاصيل، "ستتولى النتيجة أمر نفسها". وسيتحقق الفوز.

كان "والش" قويًّا وواثقًا بدرجة كافية لمعرفة أن هذه المعايير ستسهم في النهاية في تحقيق الفوز. وكان متواضعًا بدرجة كافية؛ لأنه أدرك أنه لا يمكنه التنبؤ بموعد تحقُّق الانتصارات. لكن هل تحقق الفوز بشكل سريع جدًّا بالمقارنة بأي مدرب عبر التاريخ؟ حسنًا، كانت هذه طفرة غير متوقعة في تاريخ الرياضة. وهي لا تعود إلى رؤيته الكبرى. ففي الواقع، في الموسم الثاني له، اشتكى أحد المدربين لصاحب النادي من أن "والش" كان يولي اهتمامًا كبيرًا بالتفاصيل الثانوية ولم تكن لديه أية أهداف للفوز. وقد طرد "والش" هذا المدرب لثرثرته.

إننا نميل بشدة إلى الإيمان بأن هؤلاء من يملكون إمبراطوريات عظيمة قد *خططوا* لبنائها. لماذا؟ كي يتسنى لنا الانغماس في التخطيط الممتع الخاص بنا. وكي نستمتع تمامًا بالثناء الذي نتلقاه على الأمور الجيدة التي تحدث والثروات والاحترام الذي نحظى به. إنك تبدأ في سرد الرواية حين تنظر للوراء إلى مسار مستبعد أو غير محتمل لنجاحك وتقول: عرفت ذلك من البداية؛ بدلًا من أن تقول: كنت آمل. لقد عملت. لقد حققت بعض النجاحات الرائعة، أو حتى:

اعتقـدت أن هـذا يمكن أن يحـدث. فبالطبع لم تكن تعـرف ذلك من البداية فعلًا - أو إذا افترضنا ذلك، فلقد كان إيمانًا أكثر منه معرفة، لكن من يريد أن يتذكر كل الأوقات التي تشكك فيها في قدراته؟

إن تأليـف القصـص مـن الأحـداث الماضـية هـو دافـع بشـري أساسـي. وهـو خطير وغير صـحيح أيضًـا. إن كتابة روايتنا الخاصـة تـؤدي إلى الغطرسـة، وتحول حياتنا إلى قصـة - وتحولنا إلى رسـوم كاريكاتورية - بينما لا يزال يتعين علينا أن نحياها. فكما كتب المؤلف "توبياس وولف" في روايته *Old School*، "تتجمع هذه التفسيرات والقصـص لاحقًا، وبعد أن يتكرر حكي القصص تعلق بالذاكرة وتعوق كل مسارات الاستكشاف الأخرى".

لقد فهم "بيل والش" أن معيار الأداء - الأشياء البسيطة الخادعة - هو المسـئول بالفعل عن تحول وانتصار الفريق. لكن خبرًا كهذا يعتبر مملًا بالنسبة لعناوين الصـحف الرئيسية؛ لهذا لم يلتفت للأمر حين أطلقوا عليه لقب "العبقري".

إن تقبـل اللقب والقصـة لـن يكون بمثابة إشـباع شخصـي عديم الضـرر؛ صـحيح أن هذه الروايات لا تغير شـيئًا من الماضي، لكن في استطاعتها التأثير سلبًا على مستقبلنا.

فسـرعان ما أظهر لاعبوه المخاطر المنطوية على السماح للقصة بالتلاعب بعقولهم. ومثل معظمنا، أرادوا أن يصـدقوا أن انتصـارهم الذي بدا غير محتمل سببه كونهم استثنائيين. ففي الموسمين اللذين تبعا أول فوز ببطولة السـوبر لهم، فشـل الفريق فشلًا ذريعًا - لأسباب منها الثقة الخطرة التي تلازم تلك الأنواع من الانتصارات - محققين ١٢ خسارة من أصل ٢٢ مباراة. هذا ما يحدث حين تنسب لنفسك قوى

لم تتحكم فيها بعد وفي وقت سابق لأوانه. وهذا ما يحدث أيضًا حين تبدأ بالتفكير فيما *تقوله* إنجازاتك السريعة *عنك* وتبدأ في تخفيف الجهد وعدم الحفاظ على المستويات التي دعمت تلك الإنجازات من البداية.

ولم يحقق الفريق الانتصارات مجددًا إلا حين عاد إلى معيار الأداء بصدق (حيث توج بثلاث بطولات سوبر بول أخرى وتسع بطولات للاتحاد أو المجموعة خلال عقد من الزمن). فقط حين توقفوا عن سرد القصص وركزوا على المهمة الحالية بدأوا في تحقيق الفوز كما فعلوا من قبل.

وإليك الجانب الآخر: بمجرد أن تفوز، يتربص بك الجميع، وفي اللحظة التي تقف فيها على القمة بالكاد تتحمل الغرور - لأن المخاطر تكون أعلى بكثير، ويكون هامش الأخطاء أقل بكثير؛ لذا تصبح قدرتك على الإنصات، وسماع التقييم، والتحسين، والنمو أهم بكثير في الوقت الحالي مما كانت عليه في السابق.

إن الحقائق أفضل من القصص والتصورات؛ فقد كانت لدى "بيرنارد باروخ"، الخبير المالي في القرن العشرين، مقولة رائعة: "لا تحاول الشراء بأرخص سعر والبيع بأعلى سعر؛ لأنه لا يمكن أن يحدث ذلك - إلا بواسطة المحتالين". هذا يعني أن ادعاءات الناس حول ممارساتهم في السوق بالكاد ما تكون موضع ثقة. وقد تحدث "جيف بيزوس"، مؤسس شركة أمازون، عن هذا الإغراء؛ فهو يُذكِّر نفسه بأن شركته العملاقة التي تبلغ قيمتها السوقية مليار دولار لم تمر بـ "لحظات إلهام"، بصرف النظر عما قد يقرؤه في قصاصات الصحف. إن تأسيس شركة، أو جني الأموال في السوق، أو بلورة فكرة

كلها أمور تعتبر معقدة. وتلخيصها في رواية بأثر رجعي يؤدي إلى حالة من الوضوح لم ولن يكون لها وجود مطلقًا.

فحين نتطلع لتحقيق شيء ما يجب أن نقاوم الدافع لاستنساخ النجاح من قصص الآخرين. وحين نحقق النجاح، يجب أن نقاوم الرغبة في الادعاء بأن كل شيء حدث تمامًا كما خططنا له. ليست هناك قصة عظيمة وراء رحلة نجاحك؛ ينبغي أن تتذكر ذلك - فلقد كنت موجودًا حين حدث الأمر.

فقبل عدة سنوات، ألقى أحد مؤسسي شركة جوجل كلمة قال فيها إن الطريقة التي يحكم بها على الشركات الواعدة ورواد الأعمال الواعدين هي بسؤالهم عما "إذا كانوا سيغيرون العالم". وهذا أمر جيد، باستثناء أنها ليست الطريقة التي تأسست بها شركة جوجل. (كان "لاري بيدج" و"سيرجي برين" طالبين يدرسان لنيل درجة الدكتوراه من جامعة ستانفورد ويعملان على أطروحتهما). كما أنها لم تكن الطريقة التي تأسس بها موقع يوتيوب. (لم يكن مؤسسوه يحاولون أن يعيدوا ابتكار التليفزيون؛ بل حاولوا أن يشاركوا مقاطع فيديو مضحكة). في الحقيقة إنها ليست الطريقة التي تكونت بها غالبية الثروات.

كما يحذر المستثمر "بول جراهام" (الذي ضخ استثمارات في موقع إير بي إن بي وريديت، وتطبيق دروب بوكس وغيرها)، الذي عمل في مدينة "والش" نفسها بعد بضعة عقود، الشركات الناشئة من وجود رؤى جريئة وشاملة في مرحلة مبكرة، فهو يريد بكل تأكيد، كرأسمالي، أن يمول الشركات التي تعرقل بشكل هائل الصناعات وتغير العالم - فذلك هو المصدر الحقيقي للمال. وهو يريد منهم أن يتبنوا أفكارًا

"طموحة بشكل مخيف"، لكنه يوضح الأمر قائلًا: "يبدو أن الطريقة المثلى للقيام بالأمور العظيمة هي أن تبدأ بالأمور الثانوية الخادعة". ويقول إنك لا تشن هجومًا مباشرًا معتمدًا على الغرور؛ لكن، تبدأ برهانًا صغيرًا وترفع من سقف الطموحات بشكل متكرر وأنت تمضي في طريقك. ونصيحته الأخرى المعروفة "كن متواضعًا"، مناسبة تمامًا هنا. اربط هويتك بالعمل والمبادئ الكامنة وراءه - لا بالرؤية البراقة التي تصنع عنوانًا رئيسيًّا جذابًا.

كان منقوشًا على خاتم الزواج الذي أهداه "نابليون" لزوجته هذه العبارة "إلى القدر!". فلقد كان "نابليون" يؤمن بالقدر دائمًا، وبرر من خلاله أجرأ أفكاره وأكثرها طموحًا. وكان القدر هو أيضًا السبب وراء تجاوزه الحدود مرة تلو أخرى، إلى أن صار قدره الحقيقي هو الطلاق، والنفي، والهزيمة، والعار. ويذكرنا "سينيكا" بأن القدر قد يستعبدنا إلى حدٍّ كبير.

ويوجد خطر حقيقي في تصديق الأمر حين يستخدم الناس كلمة "عبقري" - وتزيد الخطورة حين نسمح للغطرسة بأن تخبرنا بأننا عباقرة. وينطبق الأمر نفسه على أي لقب يأتي مع المهنة: هل صرنا فجأة "صناع أفلام"، أو "كُتَّابًا"، أو "مستثمرين"، أو "رواد أعمال"، أو "مديرين تنفيذيين" لمجرد أننا أنجزنا شيئًا واحدًا؟! لا يجعلك هذا مناقضًا للواقع فحسب، بل مناقضًا للإستراتيجية الحقيقية التي جعلتك ناجحًا في المقام الأول. فمن هذا المنطلق، قد نعتقد أن النجاح في المستقبل هو الجزء الطبيعي التالي للقصة - بينما في الحقيقة ينبع النجاح من العمل، والإبداع، والمثابرة، والتوفيق.

لا شك في أن انحراف جوجل عن جذورها (خلط الرؤية والقدرات *بالمهارات العلمية والتكنولوجية*) سيجعلها تتعثر في القريب العاجل. في الواقع، الإخفاقات العامة لمشروعات مثل نظارات جوجل وجوجل بلس قد تكون دليلًا على ذلك. وهذه ليست الإخفاقات الوحيدة. في معظم الأحيان، الفنانون الذين يعتقدون أن "الإلهام" أو "الألم" هو وقود فنهم وهو ما خلق صورة تتمحور حول ذلك النجاح - بدلًا من الاجتهاد والحركة الدءوبة - سيجدون أنفسهم في النهاية في الحضيض أو في موقف لا يحسدون عليه.

وينطبق الأمر نفسه علينا، أيًّا كان ما نفعله. بدلًا من التظاهر بأننا نعيش قصة رائعة، يجب أن نظل مركزين على التنفيذ - وعلى التنفيذ بإتقان. ويجب أن نتجنب الإنجاز الزائف ونواصل العمل على الشيء الذي جعلنا نصل إلى هنا.

لأن هذه هي الطريقة الوحيدة التي ستبقينا هنا.

ما الشيء المهم بالنسبة لك؟

أن تعرف ما تحب هو بداية الحكمة والنضج.

– روبرت لويس ستيفنسون

مع نهاية الحرب الأهلية، أصبح "يوليسيس إس. جرانت" وصديقه "ويليام تيكومسيه شيرمان" اثنين من أكثر الرجال الذين حظوا بالاحترام والأهمية في أمريكا. لقد قالت البلدة الممتنة لمهندسي انتصار الاتحاد: "أيًّا كان ما تريدانه طوال حياتكما، فهو ملك لكما".

رغم وجود تلك الحرية تحت تصرفهما، سلك "شيرمان" و"جرانت" مسارين مختلفين. "شيرمان"، الذي تتبعنا مساره في وقت سابق، كره السياسة ولم يستجب للدعوات المتكررة للترشح للمناصب. لقد أخبرهم قائلًا: "لديَّ كل الرتب التي أريدها". وبعدما تغلب على غروره على ما يبدو، تقاعد لاحقًا في مدينة نيويورك، حيث عاش في سعادة ورضا كما بدا للجميع.

أما "جرانت"، الذي لم يبد أي اهتمام مسبق بالسياسة، وفي الواقع، نجح كجنرال بالتحديد لأنه لم يعرف كيف يمارس السياسة،

فقد اختار بدلًا من ذلك أن يترشح لأعلى منصب في الدولة: الرئاسة. بعدما حقق فوزًا ساحقًا في الانتخابات، ترأس واحدة من أكثر الإدارات فـي التاريخ الأمريكي فسـادًا، وإثارة للجدل وأقلهـا فاعلية. نظرًا لأنه كان رجلًا صالحًا ومخلصًا، فإنه لم يكن مستعدًّا للانغماس في العالم السيئ لواشنطن؛ لذا تم التخلص منه سريعًا؛ فلقد ترك المنصب وهو شخصـية مطعون في ذمتها ومثيرة للجدل بعد ولايتين مضنيتين، كما كان مندهشًا من مدى السوء الذي انتهى إليه الأمر.

وبعد الرئاسـة، اسـتثمر "جرانت" كل فلس يمتلكه لإنشـاء شركة وسـاطة ماليـة مـع مسـتثمر مثير للجـدل يدعـى "فردينانـد وارد". "وارد"، الذي كان يعتبر "بيرني مادوف" عصره، حول الشركة إلى مخطط بونزي (نظام بيع هرمي)، وتسـبب في إفلاس "جرانت" كما هو معـروف. وكما كتب "شـيرمان" بتعاطف وفهم شـديد لصـديقه: "استهدف "جرانت" منافسة المليونيرات، الذين أعطوا كل ما لديهم للفوز بأي مـن معاركه". ولقد حقق "جرانـت" الكثير، لكن في نظره، لم يكن هذا كافيًا. لم يسـتطع أن يحدد ما كان له أهمية - ما كان يهم فعلًا - بالنسبة إليه.

هكذا تسـير الأمور على ما يبدو: لا نسـعد أبدًا بمـا *نمتلكه*، ونريد امتلاك ما لدى الآخرين أيضًـا. ونريـد أن يكون لدينا *أكثر* مما يمتلكه أي شـخص آخر. ونبدأ في فهم ما هو مهـم لنا، لكن بمجرد أن نحقق هذا الشـيء، يغيب عـن ناظرنـا أولوياتنا. هكذا يتحكـم فينا الغرور، ويمكنه أن يدمرنا.

لقد دفعه إحساسه بالشرف لتغطية ديون الشركة من خلال الحصول على قرض باسـتخدام تـذكارات الحرب التي لا تقدر بثمن كضـمان.

بعد تحطم عقله، وروحه، وجسده، شهدت سنواته الأخيرة صراعًا مع سرطان الحنجرة المؤلم، وسباقًا من أجل إنهاء كتابة مذكراته حتى يترك شيئًا لإعالة أسرته. ونجح في ذلك بشق الأنفس.

ويقشعر المرء عند التفكير في الطاقة التي استنفدت من هذا البطل، الذي مات عن عمر يناهز ثلاثة وستين عامًا في حالة من العذاب والهزيمة، هذا الرجل المستقيم، والصادق الذي لم يستطع أن يساعد نفسه، ولم يتمكن من التركيز وانتهت به الحال خارج حدود عبقريته الكبيرة. ما الشيء المختلف الذي كان يمكن أن يفعله في تلك السنوات؟ ما الصورة الأخرى التي كان يمكن أن تكون عليها أمريكا؟ إلى أي مدى كان يمكنه أن ينجز ويحقق المزيد؟

لا يعني ذلك أنه كان مميزًا في هذا الشأن بالفعل. كلنا نقول نعم عادة وبدون تفكير، أو بدافع الانجذاب الغامض، أو الجشع أو التفاخر. لأننا لا نستطيع أن نقول لا - ولأننا قد نفوت شيئًا إذا فعلنا ذلك. وقد نعتقد أن "نعم" ستسمح لنا بتحقيق المزيد، بينما هي في الواقع تمنعنا من الوصول إلى ما نسعى إليه. ومن الممكن أن نضيع جميعًا الحياة الثمينة في القيام بأمور لا نحبها، لإثبات أنفسنا لأشخاص لا نحترمهم، وللحصول على أشياء لا نريدها.

لماذا نفعل ذلك؟ حسنًا، ينبغي أن يكون ذلك واضحًا الآن.

يقود الغرور إلى الغيرة ويبلي عظام الأشخاص سواء كانوا كبارًا أو صغارًا. ويقوض الغرور العظمة بتضليل صاحبها.

ويبدأ معظمنا بفكرة واضحة لما نريده في الحياة. ونعرف ما هو مهم لنا. النجاح الذي نحققه، خاصة إذا جاء في وقت مبكر أو بقدر

كبير، يضعنا في مكان غير عادي. ولأننا الآن أصبحنا، فجأة، في مكان جديد نجد أنفسنا نواجه مشكلات في الحفاظ على توجهنا.

كلما قطعت مسافة أطول في طريق الإنجاز، أيًّا كان هذا الإنجاز، زادت احتمالية أن تقابل أشخاصًا آخرين ناجحين يجعلونك تشعر بأنه لا قيمة لك. ولا يهم مدى النجاح الذي وصلت له؛ فإن غرورك وإنجازات الآخرين يجعلانك تشعر بأنك عديم *الأهمية* - مثلما ينقل البعض الآخر لهم الشعور نفسه. إنها دورة تستمر إلى ما لا نهاية ... بعكس وقتنا القصير في الحياة - أو نافذة الفرصة الصغيرة التي تتاح لنا هنا.

لذلك نسرع من خطانا بشكل غير واعٍ لمجاراة الآخرين. لكن ماذا لو كان هناك عدة أشخاص مختلفين يتسابقون من أجل أسباب مختلفة؟ ماذا لو كان هناك أكثر من سباق جارٍ؟

هذا ما تحدث عنه "شيرمان" بخصوص "جرانت". نحن نبذل جهدًا كبيرًا في السعي وراء شيء لن يكون ممتعًا بحق. وعلى أقل تقدير، لن يدوم كثيرًا. ماذا لو كنا نستطيع جميعًا التوقف للحظة؟

دعونا نكن واضحين: التنافس قوة لازمة في الحياة؛ هو ما يدفع السوق ويقف وراء بعض من أروع إنجازات البشرية. لكن على المستوى الفردي، يكون من المهم جدًّا أن تعرف مع *من تتنافس ولماذا*، وأن يكون لديك فهم واضح للحيز الذي تشغله.

أنت فقط من تعرف حقيقة السباق الذي تخوضه. ولن تعرفها طالما أن غرورك هو من يحدد أن الطريقة الوحيدة لتكون لديك قيمة هي أن تكون أفضل *من فلان*، أو *لديك أكثر مما لدى الجميع في كل مكان*. والأكثر أهمية من كل ذلك أن كل واحد منا يتمتع بقدرات فريدة

وهدف؛ وهذا يعني أننا فقط من نستطيع تقييم ووضع شروط حياتنا. وفي معظم الأحيان، ننظر إلى الآخرين ونجعل موافقتهم هي المعيار الذي نشعر بأننا مجبرون على تلبيته، ونتيجة لذلك، نستنفد قدراتنا ونفقد هدفنا.

طبقًا لـ "سينيكا"، كلمة *euthymia* الإغريقية هي كلمة ينبغي أن نفكر فيها كثيرًا: إنها الإحساس بطريقنا وكيف نبقى فيه دون أن يشتتنا أي شيء يقطع الطريق. بعبارة أخرى، هي لا تتعلق بالتفوق على الآخر. ولا تتعلق بأن يكون لديك أكثر مما لدى الآخرين. وإنما بأن تكون كما أنت، وأن تكون جيدًا بقدر الإمكان في ذلك، دون أن ترضخ لكل الأشياء التي تبعدك عن هدفك. كما تتعلق بالذهاب إلى حيث تريد. وتتعلق بإنجاز معظم ما أنت قادر عليه في المجال الذي تختاره. هذا هو الأمر ببساطة. (بالمناسبة، كلمة *euthymia* تعني "السكينة والطمأنينة").

لقد حان الوقت للجلوس والتفكير فيما هو مهم لك بالفعل ثم اتخاذ خطوات للتخلي عن بقية الأشياء. بدون ذلك، لن يكون النجاح ممتعًا، أو كاملًا كما ينبغي له أن يكون. أو الأسوأ من ذلك، لن يدوم النجاح.

هذا ينطبق بشكل خاص على المال. إن لم تكن تعرف مقدار الأموال التي تحتاج إليها، فسيصير الافتراض بسهولة هو: المزيد من الأموال. وهكذا دون تفكير، تنحرف الطاقة عن مسارها الذي هو طموح الشخص وتتجه نحو ملء الحساب المصرفي. يقول سارق الأعمال الأدبية والصحفي الموصوم بالعار "جوناه ليرر" عند التحدث عن إخفاقه: "حين تخلط الشعور بعدم الأمان بالطموح، تصبح عاجزًا عن قول لا لأي شيء".

يرفض الغرور المبادلات. لماذا أتنازل؟ يريد الغرور كل شيء. يطلب منك الغرور أن تلجأ للخداع، رغم أنك تحب شريك حياتك. ولأنك تريد ما تملكه *وما* لا تملكه، يقول غرورك: ما المانع، رغم أنك بدأت مؤخرًا في الحصول على شيء بعينه، أن تقفز وتنقض على شيء آخر؟ في النهاية، تقول نعم أكثر من اللازم، ولأشياء غير مقبولة تمامًا. هكذا نشبه القبطان أحاب، نطارد الحوت موبي ديك، لأسباب لا نفهمها في الوقت الحالي.

وربما تكون أولويتك هي المال، أو الأسرة، أو التأثير أو التغيير. ربما تتمثل في بناء مؤسسة تدوم، أو تخدم غرضًا. وكل هذه الأمور هي حوافز مقبولة تمامًا. لكنك بحاجة إلى أن تعرف؛ وتحتاج إلى معرفة ما لا تريده وما تستبعده خياراتك؛ لأن الإستراتيجيات عادة ما تستبعد بعضها بعضًا. فلا يمكن للمرء أن يكون مغني أوبرا *و*مغني بوب محبوبًا لدى المراهقين في الوقت نفسه. إن الحياة تفرض تلك المبادلات، لكن الغرور لا يسمح بذلك.

إذن لماذا تفعل ما تفعله؟ هذا هو السؤال الذي تحتاج إلى الإجابة عنه. تمعن فيه إلى أن تتمكن من الإجابة عنه. عندئذ فقط ستفهم ما يهم وما لا يهم. وعندئذ فقط ستتمكن من قول لا، إضافة إلى عدم المشاركة في السباقات السخيفة التي لا تهم، أو التي لا توجد في الأساس. وحينها فقط يكون من السهل تجاهل الأشخاص "الناجحين"؛ لأنهم في معظم الأوقات لا يكونون كذلك - مقارنة بك على الأقل، ومقارنة بأنفسهم أيضًا في أحيان كثيرة. وحينها فقط يمكنك أن تكتسب تلك الثقة الهادئة التي تحدث عنها "سينيكا".

كلما زادت ممتلكاتك وأفعالك، زادت صعوبة الاحتفاظ بمصداقية هدفك، وزادت حاجتك للقيام بذلك. وقد يقتنع الجميع بخرافة *لو أنه كان لديه فقط كذا* - ما لدى شخص آخر عادة - لكان سعيدًا. قد يتطلب الأمر الوقوع في مشكلات عدة مرات لإدراك كذب هذا الوهم. أحيانًا نجد أنفسنا جميعًا في وسط مشروع أو التزام ولا نفهم سبب وجودنا هناك؛ لذا سيتطلب الأمر شجاعة وإيمانًا لردع نفسك.

اكتشف لماذا تسعى وراء ما تسعى إليه. وتجاهل هؤلاء الذين يعوقون خطاك، واجعلهم يشتهون ما لديك، وليس العكس؛ لأن هذه هي الاستقلالية.

الاستحقاق، والسيطرة، وجنون العظمة

أحد أعراض الاقتراب من الانهيار العصبي هو الاعتقاد أن ما يعمله المرء غاية في الأهمية.

– برتراند راسل

في أثناء عبور "خشايارشا"، الإمبراطور الفارسي، مضيق الدردنيل في أثناء غزوه لليونان، اندفعت المياه بقوة ودمرت الجسور التي قضى مهندسوه أيامًا في بنائها؛ ولذلك، كنوع من العقوبة للمياه، ألقى السلاسل في النهر، وأمر بضربها ٣٠٠ سوط ووسمها بقطع من الحديد الساخن. وفي أثناء تنفيذ رجاله لعقوبته، أمروا أن يخطبوا بحماسة قائلين: "يا مجرى النهر المالح واللاذع، يفرض سيدك هذه العقوبة عليك لإصابته بجراح، وهو الذي لم يصبك بأذى قط". كما أنه، قطع رءوس الرجال الذين بنوا الجسور!

وقد وصف "هيرودوت"، المؤرخ العظيم، هذا المشهد بأنه نوع من "الغطرسة"، وهو تصريح أقل مما تقتضيه الحقيقة على الأرجح.

فوصف "مناف للعقل" و"وهمي" أنسب بكل تأكيد. لكن ذلك كان جزءًا من شخصية هذا الإمبراطور. فقبل ذلك بفترة قصيرة، كتب "خشايارشا" رسالة لجبل قريب أراد أن يشق قناة عبره. حيث كتب: قد تكون طويلًا وشامخًا، لكنك لا تجرؤ على التسبب في أية متاعب لي. وإلا، فسأسقطك في البحر.

كم يبدو هذا مضحكًا؟ والأهم من ذلك، كم يبدو هذا مثيرًا للشفقة؟

تهديدات "خشايارشا" الوهمية لم تكن بكل أسف حالة تاريخية شاذة. مع النجاح، والسلطة بصفة خاصة، يأتي بعض من أعظم وأخطر الأوهام: الاستحقاق، والسيطرة، وجنون العظمة.

آمل ألا تجد نفسك مخبولًا لدرجة أن تبدأ في نسب الصفات البشرية إلى كائنات غير بشرية، وتفرض العقوبات على أشياء جامدة. هذا جنون كلي يسهل تمييزه، ولحسن الحظ فهو حالة نادرة. ما هو محتمل وشائع أكثر أن نبدأ في المبالغة في تقدير قوتنا، ثم نفقد الرؤية. وفي النهاية، يمكن أن تنتهي بنا الحال مثل "خشايارشا"؛ ونصبح أضحوكة بشعة.

لقد كتب الشاعر "ويليام بليك": "أقوى سم عُرف على الإطلاق جاء من إكليل غار القيصر (رمز العزة والفخر)". فالنجاح يسحرنا.

والمشكلة تكمن في المسار الذي سلكناه لنصل إلى النجاح في المقام الأول. ما أنجزناه تطلب غالبًا أعمالًا بطولية تتسم بالقوة الغاشمة وقوة الإرادة. وتتطلب كلٌّ من ريادة الأعمال والفنون ابتكار شيء لم يصنع من قبل. وقد تعني الثروة التغلب على السوق والصعاب. والأبطال الرياضيون يثبتون تفوقهم البدني بالتغلب على خصومهم.

تضمنت عملية تحقيق النجاح تجاهل شكوك وتحفظات الأشخاص المحيطين بنا. بمعنى الاعتراض على الرفض، وقبول مخاطر معينة. كان يمكن أن نستسلم في أي وقت، لكننا هنا بالتحديد لأننا لم نفعل ذلك. إن المثابرة والشجاعة في وجه الاحتمالات السخيفة هما صفتان غير منطقيتين جزئيًّا - بل إنهما في بعض الحالات تكونان غير منطقيتين تمامًا. لكن حين تؤتي ثمارها، تبدو ميولنا مبررة.

ولماذا لا تبدو كذلك؟ إنه لمن الإنساني أن تفكر أنه بما أن الأمر أنجز من قبل - أن العالم قد تغير كثيرًا أو قليلًا - فإن هناك الآن قوة سحرية تمتلكها. نحن هنا لأننا صرنا أنضج، وأقوى، وأذكى. ما يعني أننا نصنع الواقع الذي نعيش فيه.

وقبل أن يدمر شركته التي تساوي قيمتها السوقية مليار دولار مباشرة، تجاهل "تاي وارنر"، مبتكر الدمى المحشوة بيني بابيز، الاعتراضات التحذيرية لأحد موظفيه وتفاخر: "أي شيء أضع بصمتي عليه سيشتريه الناس!". وقد كان مخطئًا، ولم تحقق الشركة خسائر كارثية فحسب، وإنما بالكاد أفلت من عقوبة السجن.

ولا يهم إذا ما كنت مليارديرًا، أو مليونيرًا أو مجرد فتى حصل على وظيفة جيدة مبكرًا؛ فالإحساس التام والمطلق باليقين الذي أوصلك إلى هنا يمكن أن يتحول إلى عائق إن لم تكن منتبهًا. ماذا عن المتطلبات والحلم الذي راودك لعيش حياة أفضل؟ ماذا عن الطموح الذي حفز جهودك؟ تبدأ كل هذه الأشياء كدوافع صادقة لكن عند عدم مراقبتها تتحول إلى غطرسة وشعور بالاستحقاق. وينطبق الأمر ذاته على الدافع لتولي المسئولية؛ فلقد صرت الآن مدمنًا على السيطرة.

هل أصبحت متحمسًا لإثبات خطأ المشككين؟ مرحبًا ببدايات جنون العظمة.

نعم، هناك ضغوطات ومعاناة مبررة تأتي مع مسئوليات حياتك الجديدة؛ فكل الأمور التي تديرها، والأخطاء المحبطة للأشخاص الذين من المفترض أن تكون لديهم معلومات أفضل، والزحف اللانهائي للالتزامات - وما من أحد يهيئنا لذلك، ما يزيد من صعوبة التعامل مع كل تلك المشاعر. كان يفترض أن تكون أرض الأحلام لطيفة وليست مزعجة. لكن لا يمكنك أن تسمح للجدران بمحاصرتك؛ لذا يجب أن تخضع نفسك - وتصوراتك - للسيطرة.

حينما أُرسل "آرثر لي" إلى فرنسا وإنجلترا ليخدم كأحد الدبلوماسيين الأمريكيين في أثناء حرب الاستقلال، بدلًا من الاستمتاع بفرصة العمل مع زميله الدبلوماسي "سيلاز دين"، ورجل الدولة الأكبر سنًّا "بنجامين فرانكلين"، فإنه ثار واستاء منهما وظن أنهما يكرهانه. في النهاية، كتب له "فرانكلين" رسالة (رسالة ربما استحققنا جميعًا أن نحصل عليها في وقت أو في آخر) ونصحه: "إن لم تعالج حدة الانفعال هذه، فستنتهي بك الحال إلى الجنون، فحدة الطبع هي العرض المنذر بالجنون". وربما لأن "فرانكلين" كان مسيطرًا على حدة انفعاله، رأى "فرانكلين" أن مجرد كتابة الرسالة تعتبر أمرًا شافيًا بدرجة كافية؛ لذا لم يرسلها قط.

إذا كنت قد سمعت من قبل تسجيلات مكتب الرئاسة المنسوبة لـ "ريتشارد نيكسون"، فستجد أنها تحتوي على المرض نفسه، وستتمنى لو تمكن أحدهم من إرسال رسالة كهذه له. إنها تعرض رؤية صادمة لرجل لم يفقد سيطرته على ما هو مسموح له قانونًا، وعلى

طبيعة وظيفته (أن يخدم الشعب) فحسب، وإنما فقد سيطرته على الواقع أيضًا. لقد تأرجح بقوة بين الثقة المطلقة والفزع والخوف. وكان يجادل مرءوسيه ويرفض المعلومات والتقييمات التي تهاجم ما يريد أن يصدقه. لقد عاش في فقاعة لا يمكن لأحد فيها أن يقول لا - ولا حتى ضميره.

وتوجد رسالة أرسلها الجنرال "وينفيلد سكوت" إلى "جيفرسون ديفيس"، الذي كان حينها وزير الحربية للولايات المتحدة الأمريكية. وقد ضايق "ديفيس" "سكوت" بعدوانية مرارًا حول بعض الأمور التافهة. لكن "سكوت" تجاهل ذلك إلى أن أجبر، في النهاية، على الرد عليه، وكتب أنه يشفق على "ديفيس" حيث قال له: "التعاطف مطلوب دائمًا مع الأبله الغاضب، الذي يرقد حوله ويسدد له ضربات تؤذيه هو وحده".

إن الغرور هو ألد عدو لنفسه. وهو يؤذي من نحبهم أيضًا. ويعاني بسببه عائلاتنا وأصدقاؤنا، وكذلك عملاؤنا، ومعجبونا، وزبائننا. أصاب ناقد لـ "نابليون" كبد الحقيقة عندما علق قائلًا: "هو يكره الأمة التي يسعى لنيل رضاها"؛ فهو لم يسعه سوى أن يرى الشعب الفرنسي كقطع يتلاعب بها، شعب يجب أن يتفوق عليه، وما لم يكن الشعب داعمًا له تمامًا دون أي شرط، فهذا يعني أنهم ضده.

على الرجل الذكي أو المرأة الذكية أن يذكّرا نفسيهما باستمرار بحدود قوتهما وسلطتهما.

ويفترض الاستحقاق ما يلي: هذا ملكي؛ لقد حصلت عليه. وفي الوقت نفسه، لا يقيم الاستحقاق وزنًا *للآخرين* لأنه لا يمكن له أن يقتنع بفكرة تقدير وقت شخص آخر مثلما يقدر وقته بشدة، فهو يلقي

خطبًا مسهبة عنيفة وأحكامًا تستنفد طاقة من يعملون لنا ومعنا، الذين ليس لديهم أي خيار آخر سوى الموافقة وتقبل الأمر. ويبالغ في تقييم حجم قدراتنا أمام أنفسنا، ويحكم على إمكاناتنا بسخاء شديد، ويضع توقعات غير منطقية.

وتقول السيطرة، يجب أن ينجز الأمر كله وفقًا لطريقتي - حتى الأشياء البسيطة، والأشياء الثانوية. ويمكن أن تأخذ السيطرة شكل الكمال المثبط، أو مليون معركة لا فائدة منها تم خوضها فقط من أجل تنفيذ قولها. كما أنها تستنفد أيضًا طاقة من نحتاج لمساعدتهم، خاصة الهادئين الذين لا يعترضون إلا عندما ندفعهم لنقطة الانهيار. نتشاجر مع موظف المطار، وممثل خدمة العملاء على الهاتف، والموظف الذي ينظر في شكوانا. إلى أي حد؟ في الواقع، نحن لا نسيطر على حالة الطقس، ولا على السوق، ولا على الآخرين؛ لذلك فإن جهودنا، وطاقاتنا يتم إهدارها تمامًا.

ويفكر جنون العظمة كما يلي: لا يمكنني الوثوق بأي شخص. أنا وصلت إلى هنا وحدي تمامًا ومن أجل نفسي. ويقول، أنا محاط بالحمقى. ويقول، التركيز على عملي، والتزاماتي، ونفسي ليس كافيًا. عليَّ أيضًا أن أدبر عدة مكائد خلف الستار - لأنال منهم قبل أن ينالوا مني؛ وأن أرد لهم الإهانات التي أتصورها.

بالطبع قابل كل واحد منا مديرًا، أو شريكًا، أو أبًا كهذا. كل هذا النزاع، والغضب، والاضطراب، والصراع. كيف سارت الأمور معهم؟ وكيف انتهى الأمر؟

كتب "سينيكا"، الذي شهد كمستشار سياسي جنون العظمة المدمر في أعلى مستوياته: "الذي ينغمس في التفكير بالمخاوف الفارغة يجذب نحوه المخاوف الحقيقية".

تكمن الحقيقة المؤسفة في أن "السعي الحثيث للاهتمام بمصلحتنا أولا" يمكن أن يشجع الآخرين على إلحاق الضرر بنا ومحاربتنا؛ فهم سيفسرون هذا السلوك على حقيقته: قناع يخفي نقطة الضعف، وعدم الأمان، وعدم الاستقرار. وخلال نوبته لحماية نفسه، يثير جنون العظمة العذاب الذي يسعى لتجنبه، جاعلًا الشخص سجين أوهامه واضطرابه.

هل هذه هي الحرية التي تصورتها حين كنت تحلم بنجاحك؟ على الأرجح لا.

لذا توقف عن ذلك.

إدارة نفسك

ليس من الكافي أن نملك صفات رائعة؛ ينبغي علينا أيضًا أن نتمكن من إدارتها.

–لا روش فوكولد

في عام ١٩٥٣، عاد "دوايت دي. أيزنهاور" من موكب تنصيبه ودخل البيت الأبيض للمرة الأولى كرئيس في وقت متأخر من مساء يوم التنصيب. وعندما دخل القصر الرئاسي، سلمه كبير المرافقين رسالتين مكتوبًا عليهما "خاص وسري" تم إرسالهما في وقت مبكر من ذلك اليوم. كانت استجابة "أيزنهاور" سريعة، إذ قال بحزم: "لا تجلب لي ظرفًا مغلقًا أبدًا؛ فأنا أعين موظفين لديَّ للقيام تحديدًا بهذه المهام".

كم هو متكبر، أليس كذلك؟ هل جعله المنصب متغطرسًا فعلًا؟

لا على الإطلاق، بل إن "أيزنهاور" فهم الحدث غير المهم على حقيقته: دليل على اتصاف المؤسسة بعدم النظام والتفكك. ليس مطلوبًا منه مراجعة كل شيء. هل من المؤكد أن الظرف كان مهمًّا؟ إذن، لماذا لم يفحصه أي شخص آخر؟

كرئيس، كانت أولويته الأولى هي تنظيم السلطة التنفيذية لتصير وحدة سلسة، وفعالة، ومدفوعة بالنظام، مثلما كانت تبدو عليه وحداته العسكرية - ليس لأنه لم يكن يريد أن يشرف بنفسه على كل شيء، لكن لأن كل فرد لديه اختصاصه ولقد وثق بموظفيه ومكنهم من فعل ذلك. فكما صاغها رئيس الأركان في عهده لاحقًا: "ينجز الأمور ذات الأهمية القصوى، وأتولى أنا المهام *التي تليها* في الأهمية".

كانت الصورة العامة لـ"أيزنهاور" هي صورة لرجل يلعب الجولف. في الواقع، هو لم يُقصر في أداء عمله في أي يوم، لكن وقت فراغه كان متاحًا؛ لأنه كان يدير مؤسسته على نحو منضبط. لقد عرف أن العاجل والمهم ليسا مرادفين لكلمة واحدة. وتمثلت وظيفته في تحديد الأولويات، والتفكير في الصورة الكبرى، ثم لثقته بمرءوسيه كان يتركهم لأداء الوظائف التي عينوا من أجلها.

إن معظمنا لسنا *رؤساء*، ولا حتى رؤساء *شركة*، لكن فيما يتعلق بصعود السلم الوظيفي في الحياة، لن يبقينا النظام وعادات العمل التي مكنتنا من الوصول إلى ما وصلنا إليه في مكاننا بالضرورة. فحين نطمح إلى شيء أو نفتقر للمهارات، يمكننا أن نصبح غير أسوياء، ويمكننا أن نعوض عدم التنظيم بالاجتهاد والقليل من الحظ. لكن لن ينفع ذلك في الشركات الكبرى. في الواقع، سيغرقك هذا إن لم تنضج وتتحل *بالنظام*.

يمكننا أن نقارن نظام "أيزنهاور" في البيت الأبيض بشركة تصنيع السيارات سيئة السمعة التي أسسها "جون ديلوريان"، بعدما ترك شركة جنرال موتورز ليصنع ماركة سياراته المستقبلية. نظرًا لمرور عدة عقود على الانهيار الداخلي العجيب للشركة، فإننا معذورون إذا

اعتقدنا أن الرجل كان سابقًا لعصره. لكن في الواقع، نجاحه وإخفاقه باقيان بقدر بقاء القصة: نرجسي متعطش للسلطة يهدم تصوره، ويخسر ملايين الدولارات من أموال الآخرين خلال رحلته.

اقتنع "ديلوريان" بأن ثقافة النظام والانضباط داخل شركة جنرال موتورز عاقت مبدعين عباقرة مثله. حينما شرع في تأسيس شركته، تعمد القيام بكل شيء بشكل مختلف، مستهينًا بالحكمة التقليدية وممارسات إدارة الأعمال. ولم تكن النتيجة الملاذ الحر والمبدع الذي تصوره "ديلوريان" بسذاجة، بل كانت مؤسسة سياسية مختلة ومفككة وفاسدة أيضًا انهارت تحت وطأة ثقلها، ولجأت في النهاية إلى الإجرام والاحتيال، محققة خسائر بلغت ٢٥٠ مليون دولار.

لقد فشلت ديلوريان كسيارة وكشركة على حد سواء؛ لأنها كانت تدار بشكل سيئ بداية من الإدارة العليا إلى الإدارة السفلى - مع التأكيد على سوء الإدارة في الإدارة العليا، على يد من هم في المناصب العليا. بمعنى أن "ديلوريان" نفسه كان المشكلة. مقارنة بـ"أيزنهاور"، لقد عمل "ديلوريان" بدأب، لكنه حقق نتائج مختلفة تمامًا.

فكما صاغها أحد المديرين التنفيذيين: "كان لدى ديلوريان القدرة على إدراك الفرصة الجيدة لكنه لم يكن يعرف كيف يستفيد منها". ووصف مدير آخر أسلوب إدارته بأنه أشبه بمن "يطارد البالونات الملونة" - أي أنه كان دائمًا مشتتًا ويترك مشروعًا من أجل مشروع آخر. وكان عبقريًا، لكن للأسف، نادرًا ما تكون العبقرية وحدها كافية.

رغم أنه لم يفعل ذلك عن عمد، خلق "ديلوريان" ثقافة تعامل فيها الغرور بمنتهى الحرية. لاقتناعه بأن الفضل في تحقيق النجاح المستمر يعود له وحده، اتخذ موقفًا معاديًا تجاه مفاهيم مثل الانضباط،

أو التنظيم، أو التخطيط الإستراتيجي. لم يتلق الموظفون توجيهات كافية، ثم في أحيان أخرى، كان يتم إثقال كاهلهم بتعليمات عديمة الأهمية. لم يستطع "ديلوريان" أن يفوض المهام - إلا للمطيعين الذين كان يتم تفضيل طاعتهم العمياء على الكفاءة أو المهارة. وعلاوة على كل ذلك، فإنه كان متأخرًا دائمًا أو شارد الذهن.

كان يُسمح للمديرين التنفيذيين بممارسة أنشطة خارج نطاق العمل على نفقة الشركة، وكان يتم تشجيعهم بالتحديد على متابعة مشروعات جانبية أفادت مديرهم على حساب الشركة. بصفته المدير التنفيذي، كثيرًا ما كان يزيف "ديلوريان" الحقيقة أمام المستثمرين، وزملائه التنفيذيين، والموردين، وانتشرت هذه العادة في الشركة.

ومثل الكثيرين المدفوعين بأفكار خطأ، كانت قرارات "ديلوريان" مدفوعة بكل شيء *ما عدا* ما هو فعال، أو مسئول، أو يمكن التحكم فيه. بدلًا من إدخال بعض التحسينات أو الإصلاحات على نظام شركة جنرال موتورز، بدا الأمر كما لو أنه استبعد النظام تمامًا. ما أعقب ذلك هو الفوضى، حيث لم يتبع أحد القواعد، ولم يكن هناك أحد عرضة للمساءلة، ولم ينجز إلا القليل من المهام. السبب الوحيد في عدم انهيار الشركة خلال وقت قصير هو أن "ديلوريان" كان خبيرًا في العلاقات العامة - مهارة أبقت القصة كلها متماسكة حتى خرجت أول سيارات معيبة من خط التجميع.

لا عجب في أن السيارات كانت *كارثية*؛ فهي لم تعمل. كما أن تكلفة كل واحدة تجاوزت الميزانية بشكل هائل. ولم يتعاقدوا مع موزعين كافين. ولم يستطيعوا أن يسلموا السيارات للموزعين الذين تم التعاقد معهم. وكان حفل الإطلاق كارثيًا. ولم تتعاف شركة ديلوريان موتور مطلقًا.

هكذا تبين أن فكرة أن تصير قائدًا عظيمًا ليست سهلة. لكن من *كان يعرف؟!*

لم يستطع "ديلوريان" أن يدير نفسه، وبالتالي كان يواجه صعوبات في إدارة الآخرين. هكذا سلك طريقه نحو الفشل، ونجح في إفشال نفسه، وإفشال حلمه.

ما الإدارة؟ هل هي المكافأة على كل إبداعك وأفكارك الجديدة؟ هل تعني أن تصبح أهم شخص بالمؤسسة؟ أجل - في النهاية، نواجه جميعًا المرحلة التي نلعب فيها دور الشخص البالغ الذي يقوم بالإشراف، ذلك الدور الذي تمردنا عليه في الأصل. إلا أننا كثيرًا ما نستجيب بعدوانية ونفضل التفكير: *بما أنني صرت مسئولًا الآن، ستسير الأمور بشكل مختلف!*

فكر في "أيزنهاور"، لقد كان رئيسًا عظيمًا - أقوى رئيس في العالم. وكان يمكنه أن يسترخي ويترك المهام ليتم إنجازها على هواه الشخصي. لو كان غير منظم، كان سيتعين على مرءوسيه أن يتعاملوا مع الأمر ببساطة (فلقد سبق أن كان هناك الكثير من نوعية تلك الرؤساء). إلا أنه لم يكن كذلك. لقد فهم أن النظام والمسئولية هما ما احتاج إليه البلد. وأن هذا الأمر يعتبر أهم من مخاوفه بكثير.

ما كان مؤسفًا بشدة بخصوص "ديلوريان" هو أن، مثل الكثير من الموهوبين، أفكاره كانت رائعة جدًا، وسيارته كانت ابتكارًا مثيرًا، وكان من الممكن لنموذجه أن يعمل بشكل جيد. كما أنه لم يكن يفتقر للأموال ولا الموهبة. لكن غروره وعدم النظام الناتج عنه هما ما منعا المكونات من التماسك - تمامًا كما يحدث مع الكثيرين منا.

عندما تصـير ناجحًا في مجالك، قد تبدأ مسـئولياتك في التغير. ومع مرور الأيام يزيد معدل اتخاذ القرارات ويقل معدل *إنجاز* المهام. هـذه هي طبيعـة القيـادة. ويتطلب هذا التحـول إعـادة تقييم هويتك وتحديثهـا. ويتطلـب قدرًا من التواضـع لتتخلى عن بعضـ من جوانب وظيفتـك السـابقة والتي تعتبـر أكثر متعة وإشـباعًا. كمـا يعني تقبل فكـرة أن الآخرين قد يكونون مؤهلين أو متخصصـين بدرجة أكبر في مجالات تعتبر نفسـك مؤهلًا لها - أو على الأقل يقضـون أوقاتهم فيها بشكل أفضل منك.

صـحيح أنه سـيكون من الممتع أكثـر أن نتدخل باسـتمرار في كل مسألة صغيرة، وأننا قد نشعر بالأهمية حينما نكون الشخص الذي يتم اسـتدعاؤه دائمًا لإنقاذ الموقف سـريعًا. كما أن الأشياء الثانوية تكون جذابة إلى ما لا نهاية ومغرية عادة، بينما يمكن أن يكون من الصـعب تمييز الصـورة الكبرى. إن الأمور لن تكون ممتعة دائمًا، لكن هذه هي طبيعة الوظيفة. إذا لم تفكر في الصـورة الكبرى - لأنك مشـغول جدًّا في لعب دور "المدير" - فمن سيفكر فيها إذن؟

بالطبع ليس هناك نظام "سليم" تمامًا؛ فأحيانًا يكون هناك بعض الأنظمة تكون لا مركزية بشكل أفضل. وأحيانًا تكون الأنظمة أفضل في التدرج الوظيفي الصـارم. إن كل مشروع وهدف يستحق نهجًا مناسبًا تمامًـا لما هـو مطلوب إنجازه. ربمـا تكون البيئة المبدعـة، والمريحة مناسـبة تمامًا لمـا تفعله. ربما يمكنـك أن تدير مشـروعك من مكان بعيد، أو ربما يكون من الأفضل للجميع أن يروا بعضهم وجهًا لوجه.

مـا يهم هو أن تتعلم كيف تدير نفسـك والآخريـن، قبل أن يلتهمك مجالـك حيًّـا. إن المديريـن الذيـن يتبعون نهـج الإدارة التفصـيلية

يتصفون بالغطرسة ولا يستطيعون إدارة الآخرين وسرعان ما يشعرون بأنهـم مثقلون بالأعباء. وكذلك يفعل الحالمون أصحاب الشخصية الجذابة الذين يفقدون الاهتمام متى يحين الوقت للتنفيذ. والأسوأ من ذلك هم المديرون الذين يحيطون أنفسهم بأشخاص مطيعين أو متملقين ذليلين ينظفون آثار الفوضى التي يحدثونها ويصنعون لهم فقاعة لا تمكنهم حتى من رؤية مدى انعزالهم عن الواقع.

تتطلب المسئولية إعادة التكيف ثم *زيادة* درجة الوضوح والهدف. أولًا، تحديد أهم أهداف وأولويات المؤسسة وحياتك. ويأتي بعد ذلك التنفيذ والمراقبة من أجل تحقيق النتائج ولا شيء سوى النتائج.

فكما يقول المثل، تتعفن السمكة من الرأس. حسنًا، أنت تمثل الرأس الآن.

احترس من مرض الأنا

إذا لم أكن في عون نفسي فمن سيكون في عوني؟ وإذا كنت في عون نفسي فقط، فمن أكون؟

– هيليل

كان هناك جنرالات عظماء متحالفون في الحرب العالمية الثانية - "باتون" و"برادلي"، "مونتجمري"، "أيزنهاور"، "ماكارثر" و"جوكوف" - ثم جاء "جورج كاتليت مارشال الابن". رغم أن جميعهم خدموا بلادهم وحاربوا وقادوا ببسالة، فإن هناك واحدًا منهم لافتًا للنظر.

اليوم، ننظر للحرب العالمية الثانية على أنها معركة واضحة تحالف فيها الخير بإيثارية ضد الشر؛ فالمشكلة هي أن كلًّا من الانتصار ومرور الزمن حجبا عنا الطبيعة البشرية للأشخاص الذين كانوا على جانب الخير في هذه المعركة. بمعنى: ننسى السياسات، والغدر، واشتهاء الأضواء، والتباهي، والطمع، والتغطية على الفضيحة وسط الحلفاء. بينما انشغل الجنرالات الآخرون بحماية أرضهم

والمحاربة مع بعضهم، وطمحوا بشدة إلى نيل مكانتهم عبر التاريخ، كان هذا السلوك منعدمًا لدى رجل واحد: الجنرال "جورج مارشال".

واللافت أكثر للنظر هو أن "مارشال" تفوق عليهم جميعًا، بمنتهى الهدوء في حجم إنجازاته. ما السر الذي كان يخفيه إذن؟

يقول "بات رايلي"، المدرب والمدير الفني المشهور الذي قاد فريقي لوس أنجلوس ليكرز وميامي هيت للفوز ببطولات متعددة، إن الفرق العظيمة تميل إلى اتباع مسار. وحين يبدأ الفريق - قبل تحقيقه للفوز - يكون بريئًا. لو كانت الظروف مناسبة، يتكاتف اللاعبون معًا، وينتبهون إلى بعضهم ويعملون معًا نحو هدفهم المشترك. وهو يسمي هذه المرحلة بـ "الصعود البريء".

وبعد أن يبدأ الفريق في تحقيق الفوز وجذب اهتمام وسائل الإعلام، تبدأ الروابط البسيطة التي وحدت جهود اللاعبين معًا تتخلخل. ويقدر اللاعبون أهميتهم، ويزيد تكبرهم، وتظهر الإحباطات، ويظهر الغرور. ويتبع الصعود البريء، كما يقول "بات ريلي"، دائمًا "مرض الأنا" الذي يمكنه أن "يهاجم أي فريق فائز في أية سنة وفي أية لحظة"، ويحدث ذلك بوتيرة تنذر بالخطر.

فمثلًا لدينا الصراع بين لاعبي كرة السلة "شاك" و"كوب"، المفتقرين للقدرة على اللعب معًا. وضرب "جوردان" لـ "ستيف كير"، و"جود بوشلر"، و"ويل بيردو" - أعضاء فريقه. لقد ضرب لاعبين في فريقه! وقيام موظفي شركة إنرون بغمر كاليفورنيا بالظلام من أجل الربح الشخصي. وتسريبات لوسائل الإعلام من مدير تنفيذي ساخط يأمل في إفشال مشروع يكرهه؛ وكل ما يشابه ذلك وأساليب تهدف إلى المضايقة أو التهديد.

بالنسبة لنا، يتمثل هذا المرض في البدء في الاعتقاد أننا أفضل، وأننا مميزون، وأن مشكلاتنا وخبراتنا مختلفة تمامًا عن الجميع لدرجة أنه ما من أحد يمكن أن يستوعب ذلك. إن هذا التوجه قد أهلك أشخاصًا أفضل بكثير منا، وفرقًا، وقضايا أهم من قضايانا بكثير.

مع الجنرال "مارشال"، الذي بدأ ولايته كرئيس أركان الجيش الأمريكي في اليوم الذي غزت فيه ألمانيا بولندا في عام ١٩٣٩ وخدم طوال فترة الحرب، نرى واحدة من الحالات الاستثنائية القليلة لهذا التوجه عبر التاريخ. بطريقة ما لم يلتقط "مارشال" مطلقًا مرض الأنا، وبطرق كثيرة، كان يحتقر المصابين به.

وقد بدأ الأمر بعلاقته المتوازنة مع الرتبة، التي تمثل هوسًا لمعظم الأشخاص في مجال عمله.

لم يكن رجلًا يتحاشى *كل* استعراض عام للرتبة أو المكانة، فعلى سبيل المثال لقد أصر أن يناديه الرئيس بالجنرال "مارشال"، لا "مارشال" فقط. (لقد نالها عن جدارة، أليس كذلك؟). لكن بينما كان الجنرالات الآخرون يضغطون من أجل الحصول على ترقيات - فمثلًا ترقى الجنرال "ماكارثر" على حساب ضباط آخرين في سنوات ما قبل اندلاع الحرب، ويرجع إلى حدٍّ كبير إلى الجهود الحثيثة *لوالدته* - كان "مارشال" يتفاداها باستمرار. حين بدأ الآخرون في الضغط على "مارشال" من أجل تولي رئاسة أركان الجيش، طلب منهم التوقف عن الضغط؛ لأن "(تلك الرتبة) ستجعله بارزًا في الجيش، ومشهورًا جدًّا في الواقع". ولاحقًا، رفض المحاولة التي قام بها مجلس الشيوخ الأمريكي لإقرار قانون بمنحه رتبة المشير - لعدم رغبته في تجاوز رتبة معلمه، الجنرال "بيرشينج"، أو جرح مشاعره،

حيث كان "بيرشينج" على وشك الموت آنذاك وكان مصدرًا دائمًا للمشورة والتوجيه بالنسبة لـ "مارشال".

هل تتصور ذلك؟ في كل تلك المواقف، عنى إحساسه بالشرف رفض الحصول على أوسمة الشرف وتركها تذهب للآخرين في أحيان كثيرة. مثل أي إنسان عادي، كان "مارشال" يريد تلك الأوسمة، لكن بالطريقة الصحيحة فحسب. الأهم من ذلك، أنه أدرك أنه بالرغم من أن الحصول عليها كان سيبدو أمرًا لطيفًا، فإنه يمكنه التقدم والإنجاز من دونها على عكس الآخرين، فيريد الغرور نيل الأوسمة كإثبات للكفاءة، لكن الثقة، من الناحية الأخرى، قادرة على الانتظار والتركيز على المهمة الحالية بصرف النظر عن التقدير الخارجي.

في بداية مسيرتنا المهنية، قد نكون قادرين على تقديم هذه التضحيات بكل سهولة. ويمكننا أن نترك الدراسة في جامعة مرموقة لنؤسس شركتنا الخاصة. أو يمكننا أن نتحمل الخضوع للتقييم بين الحين والآخر. ما إن "ننجح"، حتى نميل إلى تبني عقلية "الحصول على ما هو من حقي". الآن، فجأة صار كلٌّ من التقدير والمكافأة مهمين - رغم أنهما لم يكونا السبب في وصولنا إلى هنا؛ فنحن *نحتاج* إلى هذا المال، وهذا اللقب، واهتمام وسائل الإعلام هذا - ليس من أجل الفريق أو القضية، ولكن من أجل أنفسنا؛ لأننا *استحققنا* ذلك عن جدارة.

دعونا نوضح شيئًا واحدًا: إننا لا نكتسب أبدًا الحق في أن نكون جشعين أو أن نحقق مصالحنا على حساب الآخرين. التفكير في عكس ذلك لا ينم عن أنانية فحسب، وإنما يأتي بنتائج عكسية أيضًا.

لقد خضع "مارشال" لهذا الاختبار لأقصى درجة ممكنة. وكانت الوظيفة التي تدرب من أجلها طوال حياته متاحة لأي شخص جاهز لتوليها: قيادة القوات في عملية الإنزال في نورماندي (اليوم - دي)، والتي تعد أكبر عملية غزو منسقة سجلها التاريخ على الإطلاق. وقد أحاط "روزفلت" "مارشال" علمًا بإمكانية إسناد الدور له إن أراد ذلك. إن مكانة أي جنرال في التاريخ تؤكدها انتصاراته في المعارك؛ لذا على الرغم من أن "مارشال" كان مطلوبًا في واشنطن، فقد أراد "روزفلت" أن يمنحه الفرصة لتولي القيادة. لم يكن "مارشال" موافقًا على ذلك، حيث قال: "القرار لك، سيدي الرئيس؛ فرغبتي ليست لها أية علاقة بالمسألة". وذهب الدور والمجد لـ"أيزنهاور".

اتضح أن "أيزنهاور" كان، في الواقع، أنسب رجل لهذا الدور؛ فلقد قدم أداءً ممتازًا وأسهم في الفوز في الحرب. أكان من الممكن أن يكون هناك ما هو أقيم من الانتصار ليتم تبادل الأدوار هذا من أجله؟

لكن هذا ما نرفض أن نفعله باستمرار؛ يحول غرورنا دون خدمة أية مهمة كبرى نكون جزءًا منها.

ما الذي سنفعله؟ أنسمح لشخص آخر بالتفوق علينا؟

قالت الكاتبة "شيريل سترايد" لقارئ شاب ذات مرة: "ستصبح ما تسعى لأن تكون عليه؛ لذا حاول ألا تكون أحمق". إن هذه واحدة من أخطر مفارقات النجاح؛ فإنها يمكن أن تجعلنا أشخاصًا لم نكن نريد مطلقًا أن نكون عليهم من الأساس. يمكن أن يفسد مرض الأنا أكثر مرات الصعود براءة.

وكان هناك جنرال عامل "مارشال" بشكل سيئ - بأن نفاه إلى ثكنة عسكرية نائية في منتصف مسيرته المهنية. ولاحقًا، أصبح

"مارشال" أعلى منه رتبة وأتيحت له فرصة الانتقام منه، إلا أنه لم يفعل ذلك؛ لأنه أيًّا كانت عيوب الشخص، فقد رأى "مارشال" أنه ما زال يمثل فائدة وأن البلد سيكون في وضع أسوأ من دونه. ما التقدير الذي ناله على هذا الكبح الهادئ لجماح الغرور؟ مجرد مهمة أخرى أداها بشكل متقن - وليس أكثر.

الكلمة التي تصف ذلك التصرف نادرًا ما نستخدمها في الوقت الحالي: نبيل. لا شك في أنها كانت إستراتيجية جيدة أيضًا، لكن "مارشال" كان كريمًا، ومتسامحًا، ونبيلًا في الأساس؛ لأن هذا هو الصواب. ووفقًا لمراقبين يحتلون مرتبة عالية مثل الرئيس "ترومان"، فإن ما ميز "مارشال" عن الآخرين في الجيش والسياسة هو أن "الجنرال مارشال لم يفكر في نفسه مطلقًا".

هناك قصة أخرى لـ"مارشال": ذات مرة جلس أمام أحد الرسامين ليرسم له واحدة من اللوحات الرسمية الكثيرة التي كانت مطلوبة منه. بعد الحضور عدة مرات واحترام الأوامر بصبر، أخبره الرسام بانتهائه من اللوحة أخيرًا وسمح له بالمغادرة، فوقف "مارشال" وهم بالمغادرة، فسأله الرسام: "ألا تريد أن ترى اللوحة؟"، فأجابه "مارشال" باحترام: "لا، شكرًا لك". ثم غادر.

هل هذا يعني أن تحسين صورتك ليس أمرًا مهمًّا؟ بالطبع لا. في بداية مسيرتك المهنية، ستلاحظ أنك تنتهز كل فرصة للقيام بذلك. أما عندما تصبح أكثر براعة، فستدرك أن قدرًا كبيرًا من ذلك هو إلهاء عن العمل - الوقت المقضي مع المراسلين الصحفيين، والجوائز، والتسويق هو وقت لا علاقة له بما تهتم به فعلًا.

من يملك الوقت لينظر إلى صورة لنفسه؟ ما الفائدة من ذلك؟

كما لاحظت زوجته لاحقًا، الأشخاص الذين رأوا "جورج مارشال" على أنه متواضع ببساطة أو هادئ فوتوا ما كان مميزًا حول الرجل. لقد كان يملك الصفات نفسها التي يمتلكها الجميع - الغرور، والأنانية، والتكبر، والكرامة، والطموح - لكنها كانت "مخففة بحس التواضع والإيثار".

إن رغبتك في أن تخلد ذكراك، وأن تصل لأعلى المناصب، وأن تعول نفسك وأسرتك، لا تجعل منك شخصًا سيئًا. ففي النهاية، هذا كله جزء من عوامل الجذب والإبهار.

إن التوازن هو كلمة السر. يصف مدرب كرة القدم "توني آدامز" ذلك بشكل جيد حين يقول، العب من أجل الاسم المكتوب في مقدمة قميصك الرياضي، وسيتذكر الناس الاسم المكتوب في ظهر القميص.

حين يتعلق الأمر بـ "مارشال"، فإن الفكرة القديمة القائلة إن الإيثار والاستقامة يمكن أن يمثلا نقطتي ضعف أو يعوقا الشخص تعتبر مغلوطة على نحو مضحك. لا شك في أن بعض الناس قد يواجهون صعوبة في إخبارك بالكثير عنه - لكن كل واحد منهم يعيش في عالم كان "مارشال" مسئولًا عن تشكيله إلى حد كبير.

ماذا عن التقدير والمكانة؟ من يهتم.

تأمل عظمة العالم من حولك

الناسك هو رجل منعزل عن كل الناس ومنسجم مع كل الناس.

– إيفاجريوس بونتيكوس

في عام ١٨٧٩، قام "جون موير"، المستكشف وأحد مناصري الحفاظ على الطبيعة البرية، برحلته الأولى إلى ألاسكا. وفي أثناء استكشافه المضايق البحرية والمناظر الطبيعية الصخرية لألاسكا المعروفة الآن باسم خليج المثلجة، انتابه شعور قوي فجأة؛ فكثيرًا ما كان محبًّا للطبيعة، وهنا وسط المناخ الصيفي الفريد في أقصى الشمال، في هذه اللحظة بعينها، بدا العالم أجمع كأنه في تناغم. شعر كما لو أنه يمكنه أن يرى النظام البيئي الكامل ودورة الحياة أمامه. بدأت ترتفع نبضات قلبه، وكان هو والمجموعة في "حالة من الدفء والنشاط وفي تناغم مع كل شيء، حيث عادوا إلى قلب الطبيعة" التي أتينا منها جميعًا. ولحسن الحظ، دوَّن "موير" وسجل في دفتر يومياته الترابط الجميل للعالم من حوله؛ وهو وصف من وقتها لم يضاهِه سوى القليل.

نشـعر بالحيـاة والحركة مـن حولنـا، وجمـال الطبيعة: نرى ظاهـرة المـد والجزر والميـاه التي تتحـرك إلى الـوراء وإلى الأمام بجهد متواصـل وتغسل الشـواطئ الجميلة وتدفع عشبة الدلسي البنفسجية في مروج البحرللتمايل، حيث تتغذى عليها الأسماك. كما نرى الجداول الجامحة التي تأخذ شكل صفوف بيضـاء فضلًا عن الشلالات المزهرة والمنسجمة ذات الفروع الممتدة على آلاف الجبال؛ وهنـاك أيضًا الغابات الشاسعة التي تمتص أشعة الشمس، كل خلية تدور في متعة؛ وتتحرك أسراب الحشـرات التـي يغطيهـا الضـباب لتنتشـر في الجـو، وتقف الأغنـام البريـة والماعـز على التلال العشـبية فـوق الغابات، وتقـف الدببـة في تجمـع، وهناك حيـوان المنـك، والقندس، وثعلب الماء تنتشر بعيدًا على عدد كبير من الأنهار والبحيرات؛ ويشـق الهنود والمغامـرون طريقهم المهجـور؛ وترعى الطيور صـغارها - في كل مكان. في كل مكان، نـرى الجمال والحياة، والسرور، وحركة تملؤها البهجة.

في هذه اللحظة، كان يختبر ما سَمَّاه أصحاب الفلسفة الرومانية بـ *Sympatheia* - التواصـل مع العالم. وصف الفيلسوف الفرنسي "بيير هادوت" هذا الإحسـاس بـ "الشعور المحيطي". إنه إحساس بالانتماء إلى شـيء أكبر، وإدراك أن "الأشـيـاء الإنسـانية هي نقطة ضئيلة جدًّا وسط اتساع لا حدود له". في هذه اللحظات لا نكون أحرارًا فحسب بل نكون منجذبين أيضًـا نحو أسئلة مهمة: من *أكون؟ ما الذي أفعله؟ وما دوري في هذا العالم؟*

لا شيء يبعدنا عن تلك الأسئلة مثل النجاح المادي - حين نكون مشغولين دائمًا، ومنهكين، ومستغلين، ومشتتين، ومتحملين للمسئولية، وموثوقًا بنا، ومستبعدين. وحين نكون أثرياء ونسمع أننا مهمون أو أقوياء. ويخبرنا الغرور بأن الأهمية تأتي من النشاط، أن السبيل الوحيدة للشعور بالأهمية هي أن نكون محط الاهتمام.

حين نفقد الاتصال بأي شيء أضخم أو أكبر منا، يشبه ذلك فقدان جزء من أرواحنا. كما لو أننا عزلنا أنفسنا عن التقاليد التي نشأنا عليها، أيًّا كان هذا الشيء (مهارة، أو رياضة، أو أخوة، أو عائلة). يحجب عنا الغرور رؤية الجمال والتاريخ في العالم؛ فهو يقف في طريقنا.

لا عجب في أننا نجد النجاح بلا معنى، ونشعر بالإرهاق، ويبدو الأمر كما لو أننا نمشي على المشاية الكهربائية. ولا عجب أيضًا في أننا نفقد الاتصال بالطاقة التي حفزتنا في السابق.

إليك هذا التمرين: امش في ساحة قتال قديمة أو مكان له أهمية تاريخية. وانظر إلى التماثيل ولن يسعك سوى رؤية مدى التشابه بين الأشخاص، وأنه لم يحدث أي تغيير يذكر منذ ذلك الحين - وقبل ذلك الحين، وكيف أن ذلك سيدوم للأبد. هنا اتخذ رجل عظيم موقفًا في السنين السابقة. وهنا ماتت سيدة أخرى شجاعة. وهنا عاش رجل ثري قاسٍ، في هذا المنزل الفخم ... إنه الإحساس بأن الآخرين كانوا هنا من قبلك، أجيال منهم في الواقع.

في تلك اللحظات، ينتابنا إحساس بعظمة العالم. ويصبح الغرور مستحيلاً؛ لأننا ندرك، حتى لو بصورة عابرة، ما عناه "إيمرسون" حين قال إن "كل شخص يعد اقتباسًا من كل أسلافه". إنهم جزء منا،

ونحن جزء من عُرف معين؛ لذا اغتنم قوة هذا المكان وتعلم منها. إنه لإحساس مثير أن تدرك ذلك، مثل الإحساس الذي غمر "موير" في ألاسكا. نعم نحن ضئال جدًّا، لكننا نشكل أيضًا جزءًا من هذا العالم الكبير.

برع عالم الفيزياء الفلكية "نيل ديجراس تايسون" في وصف هذه الازدواجية - من الممكن أن تستمتع بأهميتك وعدم أهميتك بالنسبة للعالم. فكما يقول: "عندما أنظر حولي، أدرك أنني ضئيل، لكنني كبير أيضًا؛ أنا كبير لأنني متصل بالعالم والعالم متصل بي". لا يمكننا أن ننسى ببساطة من الأكبر ومن عاش هنا لفترة أطول.

في اعتقادك لماذا ذهب القادة والمفكرون العظماء الذين مروا عبر التاريخ في رحلة "إلى الخلاء" وعادوا بإلهام، وبخطة، وبتجربة وضعتهم على مسار غير العالم؟ هذا لأنهم عند قيامهم بذلك قد اكتشفوا منظورًا معينًا، واستوعبوا الصورة الكبرى بطريقة لم تكن ممكنة في ظل صخب الحياة اليومية. بإسكات الضجيج من حولهم، تمكنوا أخيرًا من سماع الصوت الخافت الذي احتاجوا إلى سماعه.

إن الإبداع هو مسألة تقبل وتمييز. ولا يمكن أن يحدث ذلك لو كنت مقتنعًا بأن العالم يدور من حولك.

بمحو الغرور - ولو بشكل مؤقت - يمكننا أن نتواصل بهدوء شديد مع كل ما هو موجود حولنا. بتوسيع منظورنا، تظهر المزيد من الصور في المشهد.

إنه لمن المحزن أن نرى مدى انفصال معظمنا عن الماضي والمستقبل. ننسى أن حيوانات الماموث الصوفي كانت لا تزال تمشي على الأرض في عصور سابقة. ولا ندرك أن "كليوباترا" عاشت في

فترة أقرب لزماننا عنها لوقت بناء تلك الأهرامات الشهيرة التي ميزت مملكتها. عندما قام العمال البريطانيون بأعمال الحفر في الأرض في ميدان ترافلجار لبناء نصب نيلسون وأسوده الحجرية الشهيرة، وجدوا في باطن الأرض عظامًا لأسود حقيقية جابت تلك البقعة ذاتها قبل بضعة آلاف من السنين. قام شخص ما مؤخرًا بإجراء عملية حسابية أثبتت أن ربط "باراك أوباما" بـ "جورج واشنطن" لا يتطلب سوى سلسلة مكونة من ستة أفراد يصافحون بعضهم بعضًا عبر القرون. هناك فيديو يمكنك أن تشاهده على موقع يوتيوب لرجل في برنامج المسابقات، *I've Got a Secret*، "لديَّ سر دفين" على شبكة قنوات سي بي إس، في عام ١٩٥٦، في حلقة تصادف أن ظهرت فيها ممثلة مشهورة اسمها "لوسيل بال". ما السر الذي كان يخفيه؟ لقد كان متواجدًا في مسرح فورد وقت اغتيال الرئيس "لينكولن". مؤخرًا، سددت حكومة إنجلترا الديون التي تكبدتها لفترة ترجع إلى عام ١٧٢٠ بسبب أحداث مثل فقاعة البحر الجنوبي، والحروب النابليونية، وإلغاء الإمبراطورية البريطانية لتجارة الرقيق، ومجاعة إيرلندا الكبرى - ما يعني أنه في القرن الحادي والعشرين كان لا يزال يوجد اتصال مباشر ويومي بالقرنين الثامن عشر والتاسع عشر.

مع ازدياد قوتنا أو مهاراتنا، نميل إلى اعتقاد أن ذلك يجعلنا مميزين - وأننا نعيش في أزمان جميلة لم يسبق لها مثيل. ويتم خلط ذلك بحقيقة أن الكثير من الصور التي نراها والتي مرت عليها خمسون سنة لا تزال باللونين الأسود والأبيض، ويبدو أننا نفترض أن *العالم* حينها كان باللونين الأسود والأبيض. لا شك في أنه لم يكن كذلك - فسماؤهم كانت بلون سمائنا نفسه (في بعض الأماكن كانت

زرقاء أكثر من سمائنا)، ونزفوا دمًا مثلنا تمامًا، وكانت وجناتهم تتورد مثلنا تمامًا. نحن مثلهم تمامًا، وسنظل هكذا دائمًا.

قال "محمد علي" ذات مرة: "من الصعب أن تكون متواضعًا حين تكون عظيمًا مثلي". حسنًا، لهذا يتوجب على العظماء أن يبذلوا جهدًا أكبر لمقاومة تلك الرياح العكسية. من الصعب أن تكون مستغرقًا في ذاتك ومقتنعًا بعظمتك حال تواجدك داخل عزلة وهدوء بِركة الحرمان الحسي. من الصعب أن تتصف بأي شيء عدا التواضع حين تمشي وحيدًا إلى جانب الشاطئ في وقت متأخر من الليل في أثناء تلاطم مياه المحيط الأسود بصوت مرتفع على الأرض إلى جانبك.

يجب أن نبحث باستمرار عن هذا التعاطف الكوني. هناك قصيدة معروفة لـ "ويليام بليك" تبدأ بـ "أن ترى العالم في حبة رمل / والسماء في زهرة البرية / أن تحمل بين راحة يدك اللانهاية / والبقاء في ساعة واحدة". هذا هو ما نسعى وراءه هنا. هذه هي التجربة الخارقة للعادة والتي تجعل غرورنا التافه لا يطاق.

حاول أن تشعر بأنك دون حماية من العناصر أو القوى أو البيئة المحيطة، وذكر نفسك بأنه لا فائدة من الغضب والصراع ومحاولة التفوق على المحيطين بك. اذهب واجعل نفسك على تواصل مع الخالق، وأنه انعزالك عن العالم، وتعايش مع حقائق الحياة بدرجة أكبر، وأدرك كم الأشياء التي جاءت قبلك، وكيف أن بقايا منها فقط لا تزال موجودة.

دع هذا الشعور يغمرك لأطول فترة ممكنة، ثم حين تبدأ في الشعور بأنك أفضل أو أكبر، افعل ذلك مجددًا.

حافظ على اتزانك

قمة التهذيب تكمن في البساطة.

– بروس لي

"أنجيلا ميركل" هي النقيض التام لكل افتراض نضعه حول رئيس أية دولة – خاصة الرئيس الألماني؛ فهي بسيطة، ومتواضعة، ولا تهتم بالمظهر أو الأضواء، ولا تلقي خطابات حماسية، ولا تبدي أي اهتمام بالتوسع أو الهيمنة. وهي هادئة وكتومة في معظم الأحيان.

تتسم المستشارة "أنجيلا ميركل" *بالاتزان*، بعكس قادة آخرين كثر ممتلئين – بالغرور، والقوة، والمكانة. هذا الاتزان بالتحديد هو الذي جعل منها زعيمة ذات شعبية كبيرة لثلاث مدد، وللمفارقة، جعل منها أيضًا قوة مؤثرة، وكاسحة لتحقيق الحرية والسلام في أوروبا الحديثة.

هناك قصة تتعلق بـ"ميركل" عندما كانت فتاة صغيرة تحضر درس السباحة. لقد ابتعدت عن لوح القفز ووقفت هناك، تفكر فيما إذا كان يتوجب عليها القفز أم لا. مرت دقائق، دقائق كثيرة. وأخيرًا،

مباشـرة قبل أن يدق الجرس الذي يشير إلى نهاية الدرس، قفزت من على اللوح. هل كانت خائفة أم حذرة فحسب؟ بعد سنوات كثيرة لاحقة، أخـذت تذكر قادة أوروبا فـي أثناء أزمة كبرى بأن "الخوف مستشـار سـيئ". كطفلة واقفة على لوح القفز هذا، أرادت أن تستخدم كل ثانية مخصصة لاتخاذ القرار *الصائب*، غير مدفوعة بالتهور أو الخوف.

في معظم الحالات، نعتقد أن الناس صـاروا ناجحين بفعل الطاقة الهائلـة والحماس المطلق. ونبرر الغرور لاعتقادنـا أنه جزء وقدر من الشخصـية المطلوبة لتحقيق "النجاح". ربما يكون قدر من هذه القوة الطاغية هو ما أوصلك إلى ما وصلت له. لكن دعونا نسأل: هل سيستمر ذلـك عبر العقود التالية؟ هـل يمكنك أن تجتهد في عملك وتتفوق على الآخرين *للأبد*؟

الإجابة هـي كلا. يخبرنا الغرور بأننا لا نقهر، وأننا نملك قوة غير محدودة لن تتبدد أبدًا، لكن هذا لا يمكن أن يكون ما تتطلبه العظمة - هل تتطلب طاقة بلا نهاية؟

تعـد "ميركل" تجسـيدا لأسـاطير أيسـوب حول السـلحفاة؛ فهي بطيئـة وثابتة. فـي تلك الليلة التاريخية التي سـقط فيها جدار برلين، كانت "ميركل" في الخامسـة والثلاثين مـن عمرها. تابعت الأحداث، ثـم ذهبـت للنوم، وذهبت إلـى عملها في وقت مبكر فـي اليوم التالي. وبعد عدة سـنوات كانت قد عملت لتصـير فيزيائيـة تحظى بالاحترام وإن كانت مغمورة. ودخلت بعدها معترك السياسة. في الخمسينات من عمرها، تولت منصـب مستشارة ألمانيا. لقد كان طريقًا شاقًا وبطيء الحركة.

لكن الكثير منا يريدون أن يصلوا للقمة بأقصى سرعة ممكنة. ولا نملك صبرًا كافيًا للانتظار. ونكون متحمسين بشأن الوصول لأعلى المناصب. وما إن نصل إلى هناك، حتى نميل إلى التفكير في أن الغرور والطاقة هما السبيل الوحيدة للبقاء هناك. بيد أن الأمر ليس كذلك.

حين حاول الرئيس الروسي "فلاديمير بوتين" ذات مرة تخويف "ميركل" بالسماح لكلب الصيد الذي يقتنيه بالدخول إلى الاجتماع (يقال إنها لا تحب الكلاب)، لم تبد خوفًا وحولت الأمر إلى مزحة لاحقًا. ونتيجة لذلك، هو الذي بدا أحمق وغير واثق بنفسه. على مدار رحلة صعودها وخاصة وقت توليها السلطة، حافظت دومًا على اتزانها وصفاء ذهنها، بصرف النظر عن الضغوطات العاجلة أو المؤثرات.

في وضع مشابه، ربما كنا سنتصرف تصرفًا "جريئًا"، أو كنا سنغضب أو نضع حدًا للمسألة. يجب أن ندافع عن أنفسنا، أليس كذلك؟ لكن هل نفعل ذلك حقًا؟ في أكثر الأحيان، يكون ذلك مجرد غرور، ذلك الغرور الذي يزيد من حدة التوتر بدلًا من التعامل مع المسألة. تتسم "ميركل" بالحزم، والصراحة، والصبر، وهي مستعدة للتنازل عن كل شيء عدا المبدأ المطروح للنقاش - الأمر الذي يغفله كثيرون جدًا.

ذلك هو الاتزان والمعنى الحقيقي للسيطرة على النفس.

هكذا يتضح لنا أنها لم تصبح أقوى سيدة في بلدان العالم الغربي بالمصادفة. والأهم من ذلك، أنها حافظت على مكانتها الرفيعة على مدار ثلاث مدد بالأسلوب نفسه .

لقد عرف الفيلسوف العظيم الملك "ماركوس أوريليوس" ذلك جيدًا. لقد دخل عالم السياسة على عكس رغبته، وخدم الشعب الروماني في مناصب عليا منذ سن المراهقة وحتى وفاته. كانت هناك دومًا مسائل ملحة – طعون ينظر فيها، وحروب تخاض، وقوانين تشرع، وخدمات تقدم. لقد سعى إلى تجنب ما أسماه "الإمبريالية" – وصمة السلطة المطلقة التي أهلكت أباطرة سابقين. للقيام بذلك، كتب *لنفسه*، أنه يجب عليه أن: "يكافح من أجل أن يكون الشخص الذي حاولت الفلسفة أن تجعله عليه".

لهذا كان يقوم الفيلسوف "زويجان" بمناداة نفسه كل يوم:

"سيد ــــــ".
"أجل، يا سيدي؟".

ثم يضيف:

"كن متزنًا".
"سمعًا وطاعة يا سيدي".

وكان يختتم كلامه قائلًا:

"لا تجعل الأخرين يخدعونك".
"سمعًا وطاعة يا سيدي".

اليوم، قد نضيف إلى ذلك:

"لا تنخدع بالتقدير الذي حصلت عليه أو بمقدار الأموال الموجودة في حسابك المصرفي".

يجب أن نكافح من أجل أن نبقى متزنين، رغم القوى الكثيرة المختلفة التي تدور حول غرورنا.

قال المؤرخ "شيلبي فوت" إن "السلطة نفسها لا تُفسد كثيرًا؛ الأمر بسيط جدًّا؛ فهي تهدم، وتوصد باب الخيارات، وتسحر". هذا ما يفعله الغرور؛ فهو يشوش على العقل تحديدًا عندما يكون بحاجة إلى أن يكون صافيًا. إن الاتزان هو قوة مقابلة، وعلاج لما يصيبنا من دوار – أو الأفضل من ذلك، وسيلة وقاية.

يتسم الساسة الآخرون بالجرأة والكاريزما. لكن حسب قول "ميركل": "لا يمكنك أن تتولى إنجاز ... المهام بالكاريزما". هي عقلانية، وتحلل الأمور، وتجعل الأمر يتعلق بالموقف، لا بها كشخص، كما يفعل من يحتلون موقع السلطة غالبًا. لا شك أن خبراتها في العلوم أفادتها هنا. فعادة ما يكون الساسة مغرورين، ومهووسين بصورتهم. لكن "ميركل" موضوعية جدًّا في تلك المسألة؛ فهي تهتم بالنتائج ولا شيء سوى ذلك. لقد قال كاتب ألماني في الذكرى الخمسين لميلادها إن *التواضع* هو السلاح الرئيسي لـ "ميركل".

قال "ديفيد هالبرستام"، وهو يكتب عن مدرب فريق نيو إنجلاند باتريوتس "بيل بيليتشيك" إن الرجل "لم يكن في مجال الفعل فحسب، بل إنه كان يحتقر الكلام أيضًا". يمكنك أن تقول الشيء نفسه عن "ميركل". إن القادة مثل "بيليتشيك" و"ميركل" يعرفون أن

الفعل هو الذي يجدي ويدفع الأمم إلى الأمام. أما الكلام، من الناحية الأخرى، فإنه يزيد من صعوبة اتخاذ القرارات *الصائبة* - كيف تتفاعل مع الآخرين، ومن ينبغي الترويج له، وأي أدوار تلعبها، وما التغذية الراجعة التي ينبغي معرفتها، ومتى يكون لك رأي حول المسألة.

احتاجت أوروبا في عهد "تشرشل" إلى نوع واحد من القادة. ويحتاج العالم المتصل ببعضه اليوم إلى قادته المناسبين؛ فلأن هناك معلومات وفيرة علينا البحث فيها، ومنافسة في شتى المجالات، وتغييرًا كبيرًا، من دون ذهن صافٍ ... نجد أن الكل ضائعون.

بالتأكيد نحن لا نتحدث هنا عن الامتناع عن تعاطي المخدرات أو التوقف عن شرب الكحوليات، لكن بالطبع لا بد من توافر عامل الكبح والتقييد من أجل الوصول إلى الرصانة غير المغرورة - استبعاد ما هو غير ضروري ومدمر. لا مجال لمزيد من الهوس حول صورتك؛ أو لمعاملة من هم أدنى أو أعلى منك منزلة باحتقار؛ أو للاحتياج إلى مظاهر ترف من هم أرفع مقامًا وإلى معاملة النجوم؛ أو الاهتياج، والعراك، والتباهي، والسيادة، والتكرم، والانبهار من روعتك أو أهميتك.

إن الاتزان هو القوة المقابلة التي يجب أن توازن النجاح. وخاصة لو استمرت الأشياء في التحسن أكثر فأكثر.

فكما علق "جيمس باسفورد": "يتطلب الأمر عزيمة قوية لتحمل الهجوم المتكرر للازدهار". حسنًا، هذا هو موقفنا الآن.

توجد مقولة قديمة تنص على أنه إذا كنت تريد أن تعيش في سعادة، فعليك أن تكون بعيدًا عن الأنظار. وهذا صحيح. المشكلة هي، أن هذا يعني حرمان البقية منا من الأمثلة التي تمثل قدوة حسنة بالفعل.

نحن محظوظون لرؤية إنسانة مثل "ميركل" تحت الأضواء؛ لأنها تمثل الغالبية العظمى الهادئة.

بقدر ما هو من الصعب أن نصدق ما نراه في وسائل الإعلام، يوجد بالفعل أشخاص ناجحون يعيشون في شقق متواضعة. ومثل "ميركل"، لديهم حيوات خاصة عادية مع أزواجهم (لقد فوت زوجها حفل تنصيبها الأول). ويفتقرون للتصنع، كما أنهم يرتدون ملابس عادية؛ فمعظم الأشخاص الناجحين هم أشخاص لم تسمع عنهم من قبل. وهم يريدون الأمر هكذا.

فهذا يمكنهم من الحفاظ على رصانتهم. ويساعدهم على أداء وظائفهم.

الغرور هو العدو ...
لأغلب ما سيأتي لاحقًا

الأدلة موجودة، والقرار لك.

—أنا لاموت

ها قد وصلت إلى القمة. ما الذي وجدته؟ كم أنه من القاسي والصعب أن تدبر أمورك. لقد ظننت حين وصلت أن الأمر سيزداد سهولة؛ ولكنه، ازداد صعوبة – الأمر مختلف تمامًا. ما وجدته هو أنك يجب أن تدير نفسك بنفسك لكي تحافظ على نجاحك.

كان الفيلسوف "أرسطو" على دراية بعالم الغرور، والسلطة، والنفوذ، وكان "الإسكندر الأكبر" من أشهر تلاميذه، ومن خلال تعاليم "أرسطو" جزئيًّا، احتل الشاب العالم المعروف بأكمله. وكان "الإسكندر" شجاعًا وذكيًّا وكثيرًا ما كان سخيًّا وحكيمًا. لكنه تجاهل أهم درس لـ "أرسطو" - وهذا إلى حدٍّ كبير هو ما أدى إلى مقتله في سن الثانية والثلاثين، بعيدًا عن وطنه، وعلى يد رجاله على الأرجح، الذين قالوا في النهاية "كفى".

لـم يعن هذا أنه أخطـأ حين كانت لديه طموحات كبيرة. كل ما في الأمر أن "الإسكندر" لم يستوعب "الوسط الذهبي" لـ"أرسطو" - أي، الحل الوسـط. بصورة متكررة، تحدث "أرسطو" عن الفضيلة والتميز كنقاط على طول الطريق، فالشجاعة، مثلًا، تقع بين الجبن من ناحية والتهـور من الناحيـة الأخرى. الكرم، الذي هو محـل إعجابنا جميعًا، يجـب أن يكـون هناك حد فاصـل بينه وبيـن التبذير والبخل الشـديد كـي تكون لـه فائـدة. يمكن أن يكـون من الصـعب تحديد هـذا الحد الفاصـل - الوسـط الذهبي - لكن دون إيجاده، نتعرض لخطر مواجهة التناقضات الخطيرة؛ لهذا يعتبر من الصعب جدًّا أن نتميز. فكما كتب "أرسطو": "في كل حالة، يكون من الصعب جدًّا إيجاد الحد الوسط؛ على سبيل المثال، لا يعثر الجميع على النقطة الوسطى في الدائرة، بل شخص واحد هو الذي يعثر عليها".

يمكننا أن نستخدم الوسط الذهبي للتحكم في غرورنا ورغبتنا في تحقيق ما نريد.

إن الطمـوح اللانهائي أمر سـهل؛ فيمكن لأي شـخص أن يضـغط بقدمه بشـدة على دواسـة البنزين. كما أن الرضا عن الذات أمر سهل هـو الآخر؛ هو مجـرد إبعاد تلـك القدم عن دواسـة البنزيـن. ويجب أن نتجنـب ما أسـماه إسـتراتيجي الأعمال "جيم كولينز" بـ "السـعي المنفلـت نحـو المزيد"، والرضـا عن الـذات الذي يأتي مـع عبارات المديـح. سنسـتعير أفـكار "أرسـطو" مـرة أخـرى، الصـعب هو أن تمارس القدر المناسب من الضـغط، في الوقت المناسب، وبالطريقة

الصحيحة، وفي الفترة الزمنية المناسبة، وفي السيارة الملائمة، وبالسير في الاتجاه الصحيح.

إن لم نفعل ذلك فيمكن للعواقب أن تكون وخيمة.

هناك مقولة جاءت على لسان "نابليون" الذي، مثل "الإسكندر"، مات في بؤس. لقد قال: "الرجال الذين لديهم طموحات كبرى سعوا وراء السعادة ... ونالوا الشهرة". ما يعنيه هو أن وراء كل هدف دافعًا لأن نكون سعداء وراضين - لكن حين يبدأ الغرور في فرض سيطرته، نفقد أثر هدفنا وتنتهي بنا الحال في مكان ما لم نُرِدْهُ مطلقًا. يتناول "إيمرسون"، في مقالته الشهيرة عن "نابليون"، الألم للإشارة إلى أنه بعد وفاة "نابليون" بعدة سنوات، عادت أوروبا تمامًا لما كانت عليه قبل أن يبدأ "نابليون" صعوده المتهور. كل ذلك الموت، وهذا الجهد، وهذا الطمع، وهذه المزايا - من أجل ماذا؟ من أجل لا شيء بالأساس. لقد كتب أن "نابليون" اختفى سريعًا، تمامًا كما اختفت الأدخنة المتصاعدة من مدفعيته.

لم يكن "هاوارد هيوز" - رغم صيته الذائع لكونه متمردًا جريئًا - رجلًا سعيدًا، بصرف النظر عما قد تبدو عليه روعة حياته عبر صفحات التاريخ أو الأفلام. حين كان على وشك الموت، حاول أحد مساعديه طمأنته في أثناء معاناته؛ لذا قال له: "يا لها من حياة رائعة قدتها". أومأ "هيوز" برأسه ورد بصراحة محزنة وجازمة لشخص اقترب موته: "لو تبادلنا الأدوار وقدت حياتي ولو لمرة، أتحدى أنك ستطلب الرجوع إلى حياتك قبل مرور أول أسبوع".

يجب ألا نتبع تلك الخطوات نفسها. نحن نعرف القرارات التي يجب أن نتخذها لتجنب هذا المصير المخزي والمثير للشفقة

أيضًا: الحفاظ على توازننا، وتجنب الطمع وجنون العظمة، وأن نظل متواضعين، والإبقاء على الإحساس بالهدف، والاتصال بالعالم الأكبر المحيط بنا.

حتى إن تمكنا من إدارة أنفسنا جيدًا، لا يحمل النجاح أية ضمانات. وقد يتآمر العالم ضدنا بطرق كثيرة، وقوانين الطبيعة تبين أن كل شيء يرتد عن الهدف. ففي الرياضة، يزداد جدول الأعمال صعوبة بعد موسم من النجاح، وتختار الفرق السيئة أفضل المواهب لضمها، ويُصعب الحد الأقصى للأجور من عملية الحفاظ على تماسك الفريق. وفي الحياة، ترتفع نسب الضرائب كلما زاد دخلك، وكلما زادت المسئوليات التي يفرضها عليك المجتمع. وتزيد انتقادات وسائل الإعلام ضد من كانت تدافع عنهم في السابق. وتكون الشائعات والنميمة هي ضريبة الشهرة: إنه مدمن. إنه منافق. إنها سيئة الأخلاق. تناصر الجماهير الخاسرين، وتتمنى *الفشل* للفائزين.

هذه ليست سوى حقيقة من حقائق الحياة. فمن بمقدوره أن ينكر كل ذلك؟

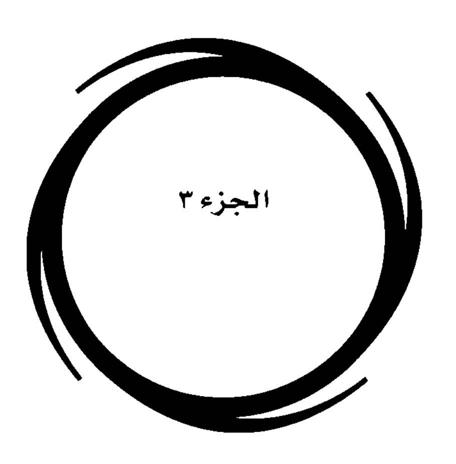
وبدلًا من أن نترك أنفسنا للسلطة لتمنحنا شعورًا بالوهم وبدلًا من التعامل مع ما لدينا كأمر مسلم به، من الأفضل أن نقضي وقتنا في التأهب لتغيرات القدر التي لا مفر من حدوثها. أي، المحن، والصعوبات، والإخفاقات.

من يعرف؟ ربما الإخفاق هو ما سيأتي لاحقًا بالتحديد. والأسوأ من ذلك، ربما تتسبب أنت في ذلك الإخفاق. كونك نجحت في

القيام بشـــيء ما لمرة واحدة لا يعني أنك قادر على القيام به بنجاح دائمًا.

تشكل الانتكاسات والتراجعات جزءًا من دورة الحياة مثلها مثل أي شيء آخر.

لكن بوسعنا التحكم في ذلك الأمر أيضًا.



الجزء ٣

الفشل

هـا نحـن أولاء نعيشـ التجـارب الشائعة في أيـة رحلة. ربمـا نكون قد فشلنـا، وربمـا اتضح أن تحقيـق هدفنا أصعب مما كنـا نتوقع. ما من أحـد يحقق النجاح باستمرار، وما من أحد يدرك النجاح من المحاولة الأولـى. نتعامـل جميعًا مـع الإخفاقات علـى طول الطريـق. ولا يتركنا الغـرور غيـر متهيئيـن لهذه الظـروف فحسب، بـل عادة مـا يسهم في حدوثها من الأساس. ويتطلب الطريق إلى النجاح، والنهوض مجددًا، إعـادة التوجيه وزيـادة الوعي الذاتي. نحن لا نحتاج إلى تعاطف ـ من جانبنـا أو مـن جانـب أي شخص ـ بـل نحتاج إلى الهـدف، والاتزان، والصبر.


أيًّا كان ما ستواجهه من فشل
أو تحديات ... فإن الغرور
سيظل هو العدو.

لأن البشـر عمومًـا ميالـون إلى التعاطـف مع فرحتنا أكثـر من حزننا، فإننـا نتباهى بثرائنا، ونخفـي فقرنا. ولا يوجد شـيء مهين بقدر إظهار معاناتنـا أمـام العامـة رغمًا عنـا، والشعـور بأنه بالرغم مـن أن موقفنا واضـح أمـام جميـع البشـر، فإنـه لا يوجد إنسـان يتصـور نصف ما نعانيه.

–آدم سميث

في النصف الأول من حياتها، رأت "كاثرين جراهام" أن كل شيء يسير على ما يرام.

لقـد كان والدهـا، "يوجين ماير"، خبيرًا ماليًّـا عبقريًّا كَوَّنَ، ثروة فـي البورصـة. وكانـت والدتها امـرأة جميلة وسـيدة مجتمـع ناجحة أيضًا. ففي طفولتها، حصلت على الأفضل من كل شيء موجود: أفضل المدارس، وأفضل المعلمين، ومنـازل كبيرة، وخدم يعتنون بها.

وفي عام ١٩٣٣، اشترى والدها جريدة *واشنطن بوست*، التي كانت تواجـه أزمة ماليـة آنذاك لكنها كانت واحدة من أهم الصـحف، وبدأ في تحسين وضعها. وبحكم أنها كانت الطفلة الوحيدة التي أعربت عن

اهتمام جاد بالأمر، فقد ورثت "كاثرين" الجريدة حين كبرت وسلمت إدارتها لزوجها "فيليب جراهام"، الذي لا يقل عنها روعة.

ولم تفعل مثل "هاوارد هيوز"؛ فهي لم تبدد ثروة عائلتها. ولم تتصرف أيضًا كفتاة ثرية سلكت الطريق السهل في الحياة كونه في استطاعتها. لكن حياتها كانت حياة يسيرة من دون شك، فقد كانت، على حد وصفها، راضية بتتبع خطى زوجها (وأبيها).

ثم أخذت حياتهما منعطفًا جديدًا. ازداد سلوك "فيليب جراهام" غرابة، وأسرف في شرب الكحوليات. واتخذ قرارات تجارية متهورة واشترى أشياء لم يستطيعا تحمل كلفتها. وبدأ يسلك سلوكيات غير سوية. وأهان زوجته علنًا أمام كل شخص يعرفانه. إنها المشكلات التي يمر بها الأثرياء، أليس كذلك؟ واتضح فيما بعد أنه يعاني انهيارًا عصبيًّا حادًّا، وبينما حاولت "كاثرين" رعايته لاستعادة صحته، قتل نفسه ببندقية صيد في أثناء غفوتها في الحجرة المجاورة.

في عام ١٩٦٣، وبعمر الستة والأربعين، وجدت "كاثرين جراهام" - أم لثلاثة أبناء، ولا تملك أية خبرة في مجال العمل - نفسها مسئولة عن مؤسسة واشنطن بوست، مؤسسة كبرى بها الآلاف من الموظفين. وكانت غير مهيأة، وخائفة، وساذجة.

رغم أن هذه الأحداث تبدو مأساوية جدًّا، فإنها لم تكن بمثابة إخفاق كارثي تام، فقد كانت "كاثرين" لا تزال ثرية، وبريئة، ومتمتعة بمزايا. وبالطبع لم يكن هذا ما تنتظره من الحياة. هذا هو المقصد. إن الفشل والمحن نسبيان وفريدان لكل واحد منا. من دون استثناء تقريبًا، هذا ما تفعله الحياة معنا: تأخذ خططنا وتحطمها إلى أجزاء.

وأحيانًا يمكن أن يحدث ذلك لمرة واحدة، ويمكن أن يحدث مرات كثيرة في أحيان أخرى.

فكما علق الفيلسوف المالي والخبير الاقتصادي "جورج جودمان" ذات مرة، الأمر يبدو كما لو "أننا في حفل موسيقي رائع تتلألأ فيه المشروبات الغازية في كل إناء وتنتشر الضحكات الرقيقة وسط نسيم الصيف. نعرف أن في لحظة ما سيأتي الفرسان السود ويحطمون أبواب الشرفة لينتقموا ويفرقوا الناجين. وهؤلاء من غادروا مبكرًا نجوا بحياتهم، لكن الحفل رائع جدًّا لدرجة أنه لا أحد يريد أن يغادر بينما لا يزال هناك وقت؛ لذا يظل الجميع يتساءلون - كم الساعة الآن؟ لكن لا توجد عقارب في أية ساعة".

لقد كان يتحدث عن الأزمات الاقتصادية، لكنه ربما كان يتحدث أيضًا عن أين نجد أنفسنا جميعًا، ليس لمرة واحدة فقط على مدار حياتنا، لكن لمرات كثيرة. وأحيانًا تسير الأمور بشكل جيد. ربما نطمح إلى هدف كبير، وربما نستمتع أخيرًا بثمار جهدنا. لكن في أية لحظة، يمكن أن يتدخل القدر.

إذا كان النجاح هو نشوة الغرور، إذن يمكن أن يكون الفشل الضربة القاصمة للغرور - محولًا الأخطاء إلى إخفاقات والمشكلات الصغيرة إلى انهيار كبير. إذا كان الغرور يعتبر غالبًا نتيجة سلبية للنجاح الكبير، فإنه يمكن أن يكون مدمرًا في أثناء الفشل.

لدينا أسماء كثيرة لهذه المشكلات: الخراب، والظلم، والشدة، والمحن، والمأساة. بصرف النظر عن الاسم، فإنها محنة. بالطبع لا يعجبنا هذا الوضع، وينهار البعض منا نتيجة لذلك.

ويبدو البعض الآخر مصممًا على النجاح. في كلتا الحالتين، هي محنة يجب على كل شخص أن يتحملها.

هذا المصير مقدر علينا مثلما كان مقدرًا قبل خمسة آلاف سنة للملك الشاب "*جلجاميش*":

سيواجه معركة لا يعرف عنها شيئًا،
وسيسلك مسارًا لا يعلم عنه شيئًا.

هذا هو ما واجهته "كاثرين جراهام". تبين أن تولي مسئولية الجريدة كان أول حدث من بين مجموعة من الأحداث الشاقة والمؤلمة التي دامت لما يقارب العقدين.

كتب "توماس باين"، في تعليق له عن "جورج واشنطن"، ذات مرة أن هناك "ثباتًا طبيعيًّا في بعض العقول لا يمكن أن يتزعزع نتيجة التفاهات، لكنه، عندما يتزعزع، فإنه يكشف عن قدر كبير من القدرة على التحمل". يبدو أن "كاثرين" كانت تمتلك قدرًا مشابهًا من هذه القدرة.

وعندما تولت منصب القيادة، وجدت "كاثرين" أن مجلس إدارة الجريدة المتحفظ يمثِّل عقبة مستمرة؛ كانوا متعالين ويتجنبون المخاطر وعرقلوا تقدم المؤسسة. ولكي تنجح، كان عليها أن تطور بوصلتها الخاصة ولا تخضع للآخرين كما كانت تفعل دائمًا. واتضح في النهاية أنها احتاجت إلى محرر تنفيذي جديد. وبما يتعارض مع نصيحة أعضاء مجلس الإدارة، وظفت محررًا شابًّا مبتدئًا ومغمورًا بدلًا من المحرر الكبير المحبوب. هكذا كان الأمر بسيطًا جدًّا.

حتى الآن لم تأت الخطوة التي زادت الوضع سوءًا. في الوقت الذي كانت تستعد فيه المؤسسة لطرح أسهمها الأولى للاكتتاب العام، حصلت *الجريدة* على مجموعة من الوثائق الحكومية المسروقة وسأل المحررون "كاثرين" عما إذا كان مسموحًا لهم بنشرها، رغم صدور أمر قضائي بحظر نشرها. من ثم استشارت مجموعة من محامي المؤسسة، واستشارت أعضاء مجلس الإدارة، والكل عارض نشر الوثائق – خشية أن يؤدي ذلك إلى إفشال عملية طرح الأسهم الأولى للاكتتاب العام أو لتوريط المؤسسة في دعاوى قضائية تطول لسنوات. بعد أن ترددت، قررت أن تمضي وتنشر الوثائق – قرار لا سابقة له. وبعد ذلك بفترة قصيرة، مَثَّلَ تحقيق الجريدة في عملية السطو على مقر اللجنة الوطنية الديمقراطية – وفقًا لمصدر مجهول – تهديدًا بوضعها في مواجهة مع البيت الأبيض والنخب القوية في واشنطن (إضافة إلى منع إصدار التراخيص الحكومية المطلوبة للمحطات التليفزيونية المملوكة *للجريدة*). في مرحلة ما، هدد "جون ميتشيل" *النائب العام للولايات المتحدة الأمريكية* والمؤيد لـ "نيكسون" بأن "كاثرين" تجاوزت الحد لدرجة أنها قد "تسبب المتاعب لنفسها". وتباهى أحد معاوني "نيكسون" بأن البيت الأبيض يفكر حاليًّا في تضييق الخناق على الجريدة. ضع نفسك مكانها: أقوى مؤسسة رئاسة في العالم تعلن إستراتيجيتها بكل وضوح: "كيف يمكننا أن نلحق أكبر ضرر *بالجريدة*؟".

فضلًا عن ذلك، انخفض تقييم سهم *الجريدة* إلى أقل من ممتاز. وشهدت البورصة تباطؤًا في الأداء. وفي عام ١٩٧٤، بدأ أحد المستثمرين في شراء أسهم المؤسسة بلا هوادة.

وشعر أعضاء مجلس الإدارة بالذعر؛ حيث يمكن أن يعني ذلك استحواذًا على المؤسسة بعكس رغبة الإدارة. وكُلفت "كاثرين" بالتعامل معه. وفي العام التالي، بدأ اتحاد عمال المطبعة التابعة للجريدة في إضراب شرس وممتد. في مرحلة ما، ارتدى أعضاء الاتحاد قمصانًا مكتوبًا عليها: "لم يحسن فيليب الاختيار". رغم - أو ربما بسبب - تلك الأساليب، قررت أن ترد على الإضراب، فقاوم العمال. وفي الساعة الرابعة من صباح أحد الأيام جاء اتصال منفعل: خرب عمال الاتحاد آلات المؤسسة، واعتدوا بالضرب على أحد موظفي هيئة التحرير الأبرياء، ثم أضرموا النيران في إحدى آلات الطباعة. ما يحدث عادة في تلك الإضرابات هو عرض المنافسين المساعدة للجرائد الأخرى في عملية الطباعة لكن منافسي "كاثرين" رفضوا ذلك، ما كلف *الجريدة* ٣٠٠٠٠٠ دولار يوميًّا من إيرادات الإعلانات.

بعدها، بدأت مجموعة من كبار المستثمرين في بيع أسهمهم في مؤسسة واشنطن بوست، فاقدين الأمل على ما يبدو في فرص نجاحها. قررت "كاثرين"، بضغط من المستثمر الناشط الذي قابلته في وقت سابق، أن أفضل خيار لها هو أن تنفق مبلغًا هائلًا من أموال المؤسسة لإعادة شراء أسهمها في الأسواق العامة - خطوة محفوفة بالمخاطر ولم يجرؤ أحد على فعلها في ذلك الوقت.

هذه قائمة بالمشكلات التي تستنفد طاقتنا عند مجرد قراءتها ناهيك عن معايشة التجربة. ولكن نتيجة لإصرار "كاثرين"، ثبتت في النهاية جدوى الأمر أكثر مما توقعه أي شخص على الأرجح.

أصبحت الوثائق المسربة التي نشرتها "كاثرين جراهام" تعرف باسم أوراق البنتاجون وكانت واحدة من أهم القصص في

تاريخ الصحافة. غير تقرير ووترجيت الذي نشرته الصحيفة، والذي أغضب البيت الأبيض، التاريخ الأمريكي وأطاح بالإدارة بأكملها. وفازت الجريدة بجائزة البوليتزر عن ذلك التقرير. المستثمر الذي خشي منه الآخرون هو الشاب "وارين بافيت" آنذاك، الذي صار موجهها في مجال الأعمال التجارية ومناصرًا كبيرًا للمؤسسة وممثلًا عنها. (استثماراته الصغيرة في مؤسسة عائلتها أصبحت تساوي مئات الملايين). ونجحت في المفاوضات مع الاتحاد وانتهى الإضراب في النهاية. فجأة أفلس منافسها الرئيسي في واشنطن - ذلك المنافس الذي رفض مساعدتها، جريدة *ستار*، واستحوذت عليه جريدتها، *واشنطن بوست*. أما قرار إعادة شراء أسهم المؤسسة - الذي لم يناقض المنطق التجاري فحسب، وإنما منطق البورصة أيضًا - فقد جلب للمؤسسة *مليارات* الدولارات.

لقد اتضح أن العمل الشاق الذي تحملته، والأخطاء التي ارتكبتها، والإخفاقات المتكررة، والأزمات، والهجوم كله كان يقود إلى مكان ما. لو افترضنا أنك استثمرت دولارًا في الاكتتاب العام الأولي *للجريدة* في عام ١٩٧١، فإنه سيساوي ٨٩ دولارًا في عام ١٩٩٣ - مقارنة بـ ١٤ دولارًا في مجالها و٥ دولارات في مؤشر ستاندارد آند بورز ٥٠٠. لم يجعلها ذلك واحدة من أنجح المديرات التنفيذيات في جيلها وأول امرأة تدير مؤسسة مدرجة في قائمة فورتشن ٥٠٠ فحسب، بل وواحدة من أفضل المديرين التنفيذيين على الإطلاق.

بالنسبة لشخص مثلها وُلد وهو يمتلك ثروة طائلة، يمكنك أن تسمي العقد الأول ونصف الثاني بالمحنة القاسية. واجهت "كاثرين" صعوبات تلو أخرى، صعوبات لم تكن مهيأة للتعامل معها، أو

هكذا بدا الأمر. مرت أوقات حين بدا من الأفضل لها أن تبيع المؤسسة بالكامل وتستمتع بثروتها الهائلة.

لم تتسبب "كاثرين" في انتحار زوجها، لكنها تُركت وحدها لتكمل حياتها من دونه. لم تسـع وراء تقاريـر ووترجيت ولا أوراق البنتاجون، لكن كان عليها أن تتعامل مع طبيعتهما المثيرة. بينما دخل الآخرون في موجات من عمليات الشراء والدمج في الثمانينيات، لم تفعل ذلك، بل بذلت جهدًا أكبر وضـخت المزيد من الاسـتثمارات في شركتها، رغم حقيقة أن وول سـتريت كانت تنظر إليهـا على أنها مغلوب على أمرها. كان يمكنهـا أن تسـلك الطريق السـهل مئات المـرات، لكنها لم تفعل ذلك.

في أيـة لحظة، يوجد احتمال مواجهة الفشـل أو الإخفاقات. يقول "بيل والش": "بشكل شبه دائم، طريقك للانتصار يمر عبر محطة تسـمى "الفشـل"". لكي نتذوق طعم النجاح مجددًا، لا بد أن نفهم ما أوصلنا للصـعوبات التى نواجهها في تلك اللحظة (أو تلك السنوات)، مـا الأخطاء التـي حدثت ولمـاذا؟ يجـب أن نتعامل مـع الموقف لكي نجتازه. ويجب أن نتقبل الأمر ونحاول السيطرة على الوضع.

واجهت "كاثرين" وحدها معظم تلك الصـعوبات. وكانت تتحسس طريقها في الظلام بشـكل عشـوائي، محاولة استيعاب موقف عصيب لم تتوقع أن تواجهه مطلقًا. إنها مثال على كيف يمكن أن تفعل كل شيء تقريبًا بشكل صحيح ولا تزال تجد نفسك في ورطة كبيرة.

نعتقد أن الفشـل يأتي فقط للنرجسيين الذين كانوا يسعون وراءه. اسـتحق "نيكسـون" أن يفشـل؛ لكن ماذا عن "كاثرين"؟ الحقيقة هي أنـه بالرغم مـن أن النـاس عادة ما يُعرضـون أنفسـهم للانهيار، فإن

الأشخاص الجيدين يفشلون أيضًا (أو يخذلهم الآخرون) طوال الوقت. والأشخاص الذين مروا بالكثير من الصعوبات يجدون أنفسهم متورطين في صعوبات أكثر؛ فالحياة ليست سهلة.

يحب الغرور فكرة كون الشيء "عادلا" أم لا. يسميها علماء النفس بالإهانة النرجسية ذلك حين نتعامل بشكل شخصي تمامًا مع أحداث عادية جدًّا وموضوعية. نفعل ذلك حين يكون إحساسنا بذاتنا ضعيفًا ومبنيًّا على فكرة أن تسير الحياة طوال الوقت كما نريد. لا يهم إذا ما كان ما تمر به يُعتبر خطأك أو مشكلتك أم لا؛ لأنه من الواجب عليك أن تتعامل معه الآن. إن غرور "كاثرين" لم يسبب لها الفشل، لكن إن حدث وفشلت، كان ذلك سيمنعها من النجاح ثانية بكل تأكيد. يمكنك القول إن الفشل يأتي دائمًا دون دعوة، لكن بسبب غرورنا، يسمح له الكثيرون منا بالبقاء.

ما الذي احتاجت إليه "كاثرين" خلال كل هذه الأحداث؟ ليس التباهي، ولا الاحتجاج، وإنما احتاجت إلى أن تكون قوية، واحتاجت إلى الثقة والاستعداد للتحمل، وإحساس بالصواب والخطأ، *والهدف*. لم يكن الأمر يتعلق *بها*. بل تعلق بالحفاظ على إرث عائلتها، والحفاظ على الجريدة، وأداء واجبها.

ماذا عنك؟ هل سيضللك غرورك حين تسوء الأمور؟ أم ستتمكن من مواصلة طريقك من دونه؟

حين نواجه صعوبات، خاصة الصعوبات العلنية (المشككين، والفضائح، والخسائر)، سيُظهر رفيقنا الغرور حقيقته.

وبعد استيعاب التقييم السلبي، يقول الغرور: عرفتُ أنك لن تقدر على فعل ذلك. *لماذا حاولت من الأساس فعل ذلك؟* ويزعم: لا يستحق

الأمـر كل هذا العناء. إن هذا ليس عدلًا؛ فهي مشـكلة تخص شخصًـا آخر. *لماذا لم تتوصل لعذر مقبول كي لا تتورط في الأمر؟* ويخبرنا بأنه لا يفترض بنا أن نتحمل ذلك، وأننا لسنا سبب المشكلة.

بمعنى أنه يضيف جرحًا ذاتيًّا إلى كل أذى تختبره.

لنعد صـياغة ما قاله "إبيقور": "الميالون إلى النرجسـية يعيشون فـي "مدينة بلا أسـوار"، حيث يصـبح ذلك الإحسـاس الهش بالذات عرضة للتهديد بشكل مستمر، ولا تعد الأوهام والإنجازات وسائل دفاع، وخاصـة حين تتمتع بالحس المميز المدرب على اسـتقبال (وإرسال) الإشارات التي تتحدى حركة الاتزان المتزعزعة لديك.

إنها لطريقة عيش بائسة.

قبل تولي "والش" مسـئولية تدريب فريق فورتي ناينرز بعام، حقق الفريق انتصـارين وتكبد ١٤ خسـارة. وفي العـام الأول له كمدير فني ومدير عام، حقق الفريق ... انتصـارين وتكبد ١٤ خسارة. هل يمكنك أن تتخيـل مدى الإحبـاط؟ كل التغييرات، كل العمـل المبذول في هذا العـام الأول، وينتهي بك الأمر إلى الوصـول للمرتبة نفسـها مثلك مثل المدرب غير الكفء الذي سبقك؟ هذا ما سوف يفكر فيه معظمنا. ثم سنبدأ في إلقاء اللوم على الآخرين غالبًا.

لقد أدرك "والش" أنه "كان عليه أن يبحث عن أدلة في مكان آخر" تثبت تغير الأمور إلى الأفضـل. بالنسبة له، وجد الأدلة في طريقة لعب المباريـات، والقرارات الجيدة، والتغيرات التـي طرأت داخل الفريق. بعد موسـمين، فازوا ببطولة السـوبر بول وتوالت عـدة بطولات أخرى بعدهـا. وخلال فتـرات الهزيمة لا بد أن تلك الانتصـارات بدت بعيدة

المنـــال، ولهـــذا عليك أن تكون قـــادرًا على تجاهل العقبات واســتكمال الطريق حتى النهاية.

كمـــا علق "جوتـــه" ذات مرة: الفشــل الكبير هو: "أن ترى نفســك أكثـــر مما أنت عليه وأن تقيم نفســك بأقل من قيمتــك الحقيقية". قد يكون التشــبيه الملائم هو عملية إعادة شــراء الأســهم التي قامت بها "كاثرين" في أواخر السبعينيات والثمانينيات. إن عمليات إعادة شراء الأســهم تعتبر مثيرة للخلاف - فعادة ما تقوم بها الشــركات المتعثرة أو التي تشــهد تباطؤًا في النمو. من خلال القيام بعمليات إعادة شراء الأســهم، يوصــل المديــر التنفيذي رســالة رائعة حقًّــا مفادها: تقييم البورصـــة لشركتنا خطأ، فهي تقيم شركتنا بشكل غير صحيح بالمرة، وليســت لديها أدنى فكرة عن توجهنا؛ لذلك ســننفق أموال المؤسســة الهائلة على تحدٍّ هم على خطأ فيه.

فـــي أغلب الأحيـــان، يقوم المديـــرون التنفيذيون غير الصـــادقين أو المغـــرورون بعملية إعادة شـــراء أســـهم الشـــركات لأنهم موهومون، أو لأنهم يريدون أن يرفعوا من ســـعر الســـهم بشكل غير طبيعي. وعلى النقيض، لن يفكر المديرون التنفيذيون الجبناء أو الضـــعفاء حتى في تحدي أنفســـهم. أما فـــي حالة "كاثرين"، فلقد قـــدرت القيمة؛ بمعنى أنها بمســـاعدة "بافيت" رأت بموضـــوعية أن البورصة لم تقدر القيمة الحقيقية لأصول المؤسســـة. لقد أدركت أن الهجوم الذي أضر بسمعة المؤسسة، ومنحنى التعلم، أسهم في وصول سعر السهم لأدنى مستوى له، الأمر الذي - بصـــرف النظر عن تسببه في انخفاض حجم ثروتها الشخصـــية - خلق فرصـــة هائلة للشـــركة، إذ إنه خلال فترة قصيرة، اشترت ما يقرب من ٤٠٪ من أسهم المؤسسة بسعر ضئيل جدًّا مقارنة

بما ستساويه لاحقًا؛ السهم الذي اشترته "كاثرين جراهام" بسعر ٢٠ دولارًا تقريبًا سيساوي أكثر من ٣٠٠ دولار في أقل من عشر سنوات.

ما فعله "والش" و"كاثرين" خضع لمجموعة من المقاييس الداخلية التي سمحت لهما بتقييم وقياس تقدمهما بينما انشغل الجميع في الخارج بملاحظة العلامات المفترضة للفشل أو الضعف.

هذا هو ما يوجهنا خلال فترة الصعوبات.

قد لا تلتحق بالكلية التي تمثل أول رغبة لك. قد لا يتم اختيارك لإدارة المشروع كما تريد أو قد لا تحصل على الترقية التي تتمناها. وقد يتفوق عليك أحدهم في الحصول على الوظيفة، أو شراء المنزل الذي تحلم به، أو يحصل على الفرصة التي تشعر بأن كل شيء يعتمد عليها. قد يحدث ذلك غدًا، وقد يحدث بعد خمس وعشرين سنة من الآن. ويمكن أن يدوم ذلك لدقيقتين أو عشر سنوات. نعرف أن كل شخص يواجه الفشل والمحن، وأننا خاضعون لقانون الجاذبية وقانون المتوسطات. ما الذي يعنيه ذلك؟ يعني أننا سنواجه الفشل والصعوبات أيضًا.

فكما صاغها "بلوتارك" بدقة: "يبحر المستقبل بنا جميعًا نحو أخطار المجهول". والسبيل الوحيدة هي أن تكمل طريقك حتى النهاية.

لا يواجه الأشخاص المتواضعون والأقوياء المتاعب نفسها التي يواجهها المغرورون؛ فمعدلات التذمر والتضحية بالنفس لديهم (المتواضعين الأقوياء) تكون أقل بكثير. وبدلًا من ذلك، يتسمون بالمرونة - الرزينة - والتفاؤل أيضًا. الشفقة ليست ضرورية، وهويتهم لا تكون مهددة. ويمكن أن ينجحوا من دون الحاجة باستمرار إلى إثبات.

هذا هو ما نطمح إليه - ما هو أكثر بكثير من مجرد النجاح. ما يهم هو أن نتمكن من مواجهة ما تلقيه الحياة في طريقنا.
وكيفية اجتياز تلك المواقف.

وقت مفيد أم وقت ضائع؟

عش دون إضاعة الوقت.

– شعار سياسي باريسي

كان "مالكوم إكس" مجرمًا. لم يكن اسمه "مالكوم إكس" في ذلك الوقت – أطلقوا عليه حينها اسم "ديترويت ريد" وكان مجرمًا انتهازيًّا فعل القليل من كل شيء؛ فقد كان يسرق، ويبيع المخدرات، كما عمل في أعمال غير مشروعة. ثم قام بعمليات سطو مسلح. وكانت لديه عصابة تمارس أعمال السطو، والتي ترأسها بالجمع بين الترهيب والجرأة – مستغلًا حقيقة أنه لم يبد خائفًا من القتل أو الموت.

ثم، في النهاية، قُبض عليه في أثناء محاولته بيع ساعة ثمينة كان قد سرقها. وكان يحمل مسدسًا في ذلك الوقت، لكن يحسب له أنه لم يقم بأية خطوة لمقاومة الضباط الذين قبضوا عليه، وعثروا في شقته على مجوهرات، وفراء، وترسانة أسلحة، وكل أدوات السطو الخاصة به.

وحكم عليه بالسجن لمدة عشر سنوات. وكان ذلك في فبراير من من عام ١٩٤٦. وكان حينها في الحادية والعشرين من عمره تقريبًا.

حتى مع مراعاة فكرة العنصرية الأمريكية المشينة وحالات الظلم القانوني الممنهجة التي كانت موجودة آنذاك، كان "مالكوم إكس" مذنبًا، واستحق أن يدخل السجن. من يدري من أيضًا كان سيتأذى منه لو استمر في حياة الجريمة المتصاعدة؟

حين تواجه حكمًا طويلًا بالسجن بسبب أفعالك - بعدما تخضع لمحاكمة عادلة تتم إدانتك - فلا بد أنك ارتكبت أخطاء كثيرة. لم تخذل نفسك فحسب، بل وأهملت المعايير الأساسية للمجتمع والمبادئ الأخلاقية. كانت هذه هي الحال مع "مالكوم".

لهذا دخل السجن. مجرد رقم، وجسم سيقضي وراء القضبان مدة عشر سنوات.

لقد واجه ما أسماه "روبرت جرين" - رجل سيتم بعد ذلك بستين عامًا حظر كتبه المشهورة في كثير من السجون الفيدرالية - بسيناريو "الوقت المفيد أو الوقت الضائع". ما الذي كان يمكن أن يحدث خلال هذه السنوات في النهاية؟ ما الذي سيفعله "مالكوم" طوال هذه المدة؟

طبقًا لـ"جرين"، يوجد نوعان من الوقت في حياتنا: وقت ضائع، حين يكون الناس سلبيين ومترقبين، ووقت مفيد، حين يتعلم الناس ويعملون ويستغلون كل ثانية. كل لحظة فشل، وكل لحظة أو موقف لم نتعمد اختياره أو السيطرة عليه يقدم هذا الخيار: وقتًا مفيدًا. ووقتًا ضائعًا.

أيًّا منهما ستختار؟

اختار "مالكوم" *الوقت المفيد*. لقد بدأ يتعلم، ودرس علم المبادئ والأخلاق، وعلم نفسه أن يكون قارئًا باستعارة القلم الرصاص والقاموس من مكتبة السجن ولم يستوعب فقط ما قرأه بالكامل، *لكنه*

نسخ كل ما قرأه *بخط اليد*. كل تلك الكلمات التي لم يعرفها قط انتقلت إلى مخه.

وكما قال لاحقًا: "من وقتها إلى أن غادرت السجن، كل لحظة فراغ مرت عليَّ، إن لم أكن أقرأ في المكتبة، كنت أقرأ في سريري". لقد قرأ التاريخ، وقرأ علم الاجتماع، وقرأ عن العلوم الفلسفية، وقرأ الأعمال الكلاسيكية، وقرأ لفلاسفة أمثال "كانت" و"سبينوزا". ولاحقًا، سأله أحد المراسلين: "ما مدرستك الأم؟". فأجاب بكلمة واحدة: "الكتب". كان السجن بمثابة كلية له. لقد تجاوز فترة الحبس من خلال الصفحات التي استوعبها. وأوضح أنه مرت عليه أشهر دون أن يفكر في كونه معتقلًا بعكس إرادته. ولم "يشعر بكل هذه الحرية من قبل في حياته".

يعرف معظم الناس ما فعله "مالكوم إكس" بعد خروجه من السجن، لكنهم لا يدركون أو يفهمون كيف جعل السجن هذا الأمر ممكنًا. كيف أن مزيج التقبل، والتواضع، والقوة هو الذي دعم هذا التحول. كما أنهم لا يدركون مدى شيوع ذلك عبر التاريخ، وكم عدد الأشخاص الذين يحملون أوضاعًا سيئة على ما يبدو - حكمًا بالسجن، وترحيلًا إلى المنفى، وسوقًا هابطة أو كسادًا اقتصاديًّا، وتجنيدًا عسكريًّا، وترحيلًا إلى معسكرات الاعتقال أيضًا - ومن خلال تصرفهم وتوجههم، حولوا تلك الظروف إلى حافز لعظمتهم الفريدة.

كتب "فرانسيس سكوت كي" القصيدة التي صارت النشيد الوطني للولايات المتحدة الأمريكية بينما كان محتجزًا في سفينة في أثناء عملية لتبادل السجناء في حرب ١٨١٢. وحسن "فيكتور فرانكل" من

وربمـا تكون فـي حالة انتظار، وربمـا تمر بتجربة فراق، وربما تصـنع عصـائر مثلجة بينمـا تدخر الأموال، وربما تكون عالقًـا منتظرًا إنهاء عقد أو فترة خدمة. ربما تكون أنت من تسببت في هذا الوضع بالكامل، أو ربما يكون حظك سيئًا ليس أكثر.

ففي الحياة، نواجه كلنا فترة نكون خلالها عالقين بالوقت الضائع. وبالطبـع لا يمكننـا التحكم في وقـت حدوثه، لكن يمكننـا التحكم في كيفية استخدامه.

فكما صـاغها "بوكر تي. واشنطن" على نحو معروف: "أدل بدلوك أينمـا كنت". واسـتفد مما يحيط بـك، ولا تجعل العناد يزيد الوضـع سوءًا.

الجهد وحده كافٍ

ما يهم الإنسان النشط هو القيام بالفعل الصائب؛ دون أن يشغل باله بما سيحدث بعد ذلك.

– جوته

يعد "بيليساريوس" واحدًا من أعظم الجنرالات العسكريين غير المعروفين على مر التاريخ؛ فقد أغفل التاريخ دوره ونسيه لدرجة أنه جعل الجنرال "مارشال" الذي هو أقل منه قيمة يبدو مشهورًا جدًّا. على الأقل لقد أطلقوا اسم "جورج مارشال" على خطة مارشال.

بصفته القائد الأعلى رتبة تحت حكم الإمبراطور البيزنطي "جستينيان"، أنقذ "بيليساريوس" الحضارة الغربية ثلاث مرات على الأقل. وعندما انهارت روما وانتقل عرش الإمبراطورية إلى القسطنطينية، كان "بيليساريوس" الضوء الساطع الوحيد في حقبة مظلمة.

لقد حقق انتصارات باهرة في دارا، وقرطاج، ونابولي، وصقلية، والقسطنطينية. مع قلة من الحراس ضد حشود من عشرات الآلاف،

أنقذ "بيليساريوس" العرش حين شهدت الثورة أعمال شغب عنيفة لدرجة جعلت الإمبراطور يخطط للتخلي عن العرش. كما استعاد أراضي منتشرة على مساحة كبيرة بعدما كانت مفقودة لسنوات رغم أنها كانت تنقصها الأيدي العاملة ومحرومة من الموارد. لقد استرد روما وحماها للمرة الأولى منذ أن سلبها البربريون واستولوا عليها. حدث كل ذلك قبل أن يتم عامه الأربعين.

ما التقدير الذي ناله؟ لم ينل تكريمًا وطنيًّا. بدلًا من ذلك، كان دائمًا موضع شك من جانب الإمبراطور الذي خدمه، المتشكك "جستينيان" . وكانت انتصاراته وتضحياته غير مجدية بسبب المعاهدات غير الحكيمة وسوء النية. وأخذ مؤرخه الخاص، "بروكوبيوس" ، رشوة من "جستينيان" لتشويه صورته وإرثه. ولاحقًا، تم إعفاؤه من القيادة. ولقبه الوحيد الذي تبقى هو "قائد الإسطبل الملكي" ذلك اللقب المهين عن قصد. أوه، وفي نهاية مسيرته المهنية الحافلة، حُرم "بيليساريوس" من ثروته، وحسب الأسطورة، *أصيب بالعمى*، واضطر إلى التسول في الشوارع ليبقى حيًّا.

تحسر المؤرخون، والباحثون، والفنانون وتجادلوا بسبب هذه المعاملة لعقود. مثل كل الأشخاص المنصفين، لقد غضبوا من الغباء، والجحود، والظلم الذي تعرض له هذا الرجل العظيم والاستثنائي.

الوحيد الذي لم نسمعه يتذمر من كل هذا ليس في ذلك الوقت، ولا في نهاية حياته، ولا في رسائله الخاصة حتى هو: "بيليساريوس" نفسه.

ومن المفارقة أنه كان يمكنه أن يستولي على العرش عدة مرات، لكنه لم يبد مطلقًا أية رغبة في فعل ذلك. وبينما وقع الإمبراطور

"جستينيان" فريسة لكل مفاسد السلطة المطلقة - السيطرة، وجنون العظمـة، والأنانية، والطمـع - بالكاد نرى أي أثر لتلك المفاسـد لدى "بيليساريوس".

في نظره، لقد كان يؤدي واجبه ببسـاطة - واجبًا كان يراه مقدسًا. لقد علم أنه أداه على أكمل وجه، وأنه فعل الصواب، وكان هذا كافيًا.

في الحياة، ستأتي أوقات نفعل فيها كل شيء بالطريقة الصحيحة، وربمـا حتـى بإتقان، لكن النتائج سـتكون سـلبية بطريقـة أو بأخرى: الفشل، أو الإهانة، أو الغيرة، أو حتى رفض كبير من الناس.

بناءً على ما يحفزنا، يمكن أن تكون ردة الفعل هذه مدمرة. إذا كان الغرور مسيطرًا علينا، فلن نقبل بشيء أقل من التقدير الكامل.

إنه لتوجه خطير لأنه حين يعمل شـخص ما على مشـروع - سـواء كان كتابًا أو عملًا تجاريًّا أو غير ذلك - فإنه عند مرحلة معينة، يخرج هذا الشـيء من بين يديه ويدخل نطاق العالم؛ حيث يتم الحكم عليه، واسـتلامه، واتخاذ إجراء بشأنه من *قبل أشخاص آخرين*. هكذا يفقد الشـخص قدرته على التحكم في هذا المشـروع ويصبح بقاؤه معتمدًا على رأي الآخرين.

كان يمكن لـ "بيليسـاريوس" أن ينتصـر في معاركه. وكان بإمكانه قيـادة رجاله، وكان في اسـتطاعته أن يحدد مبادئه الشخصـية. لكنه لم يسـتطع التحكم فيما إذا كان عمله سيحظى بالتقدير أو إذا ما كان سـيثير الشـكوك. ولم يكن قادرًا على التحكم فيما إذا كان الديكتاتور المستبد سيعامله جيدًا أم لا.

هذه الحقيقة تنطبق على الجميع في كل مجال من مجالات الحياة. ما كان مميزًا فعلًا حول "بيليسـاريوس" هو أنه قبل الصـفقة بأكملها؛

سيكولوجيات المعنى والمعاناة في أثناء تجربته القاسية في *ثلاثة* معسكرات اعتقال.

لا يعني ذلك أن تلك الفرص تأتي دائمًا في تلك الظروف الخطرة. وكان المؤلف "إيان فليمنج" في فترة راحة سريرية، وحسب تعليمات الأطباء، منع من استخدام الآلة الكاتبة. لقد كانوا قلقين من أنه سيجهد نفسه لو كتب رواية أخرى لشخصية جيمس بوند؛ لذلك كتب رواية Chitty-Chitty-Bang-Bang بخط يده. وقرر "والت ديزني" أن يعمل رسام كاريكاتير وهو طريح الفراش بعدما وطئ بقدمه على مسمار صدئ.

صحيح أنه سيبدو من الأفضل بكثير في تلك اللحظة أن نغضب، أو نستاء، أو نكتئب، أو نحزن. حين يتعرض الشخص للظلم أو تقلبات القدر، يكون رد الفعل الطبيعي هو الصراخ، والرد، والمقاومة. بالطبع تعرف هذا الشعور: *لا أريد ذلك. أريد ______. أريد ذلك على طريقتي.* ويتسم ذلك الشعور بقصر النظر.

فكر فيما كنت تؤجله. موضوعات كنت ترفض التعامل معها. مشكلات عامة بدا من المرهق معالجتها. إن الوقت الضائع يتجدد حين نستغله كفرصة للقيام بما كان يفترض أن نقوم به منذ فترة طويلة.

كما يقال، هذه اللحظة ليست حياتك، لكنها تمثل لحظة في حياتك. فكيف ستستغلها؟

كان يمكن لـ"مالكوم" أن يتمسك أكثر بالحياة التي أدخلته إلى السجن. إن الوقت الضائع ليس ضائعًا فقط بسبب الكسل أو الرضا عن الذات. كان يمكنه أن يقضي تلك السنوات في محاولة التحول لشخص

أكثر إجرامًا، أو تقوية علاقاته، أو التخطيط لشراء كمية أخرى من المخدرات، لكنها كانت ستظل وقتًا ضائعًا. وكان من الممكن أيضًا أن يشعر بأنه حي لمجرد قيامه بذلك، رغم أن تلك التصرفات تعني أنه يقتل نفسه ببطء.

فكما صاغها "روبرت جرين": "كم من مفكر جاد كان صنيعة السجون، حيث لا يكون أمامنا شيء سوى التفكير". لكن للأسف، أنتجت السجون - بشكلها الواقعي والمجازي - الكثيرين من سيئي الخلق، والفاشلين، وعديمي النفع. قد لا يكون لدى السجناء شيء ليفعلوه سوى التفكير؛ لكن ما يختارون التفكير فيه بالتحديد هو الذي يجعل وضعهم أسوأ لا أفضل.

وهذا ما يفعله الكثيرون منا حين نفشل أو نتورط في مشكلات. بافتقار القدرة على تقييم أنفسنا، نعيد استثمار طاقتنا في أنماط السلوك نفسها التي تسببت في حدوث المشكلات بالأساس. يأتي ذلك بأشكال عدة - أن نحلم بالمستقبل دون أن نعمل، وأن نخطط للانتقام، وأن نجد ملاذًا في الإلهاء، وأن نرفض التفكير في أن خياراتنا هي انعكاس لشخصيتنا، ونفضل أن نقوم بأي شيء آخر عمومًا.

لكن ماذا لو قلنا: هذه فرصة متاحة لي، وسأستغلها من أجل هدفي، ولن أحوّل ذلك إلى وقت ضائع.

الوقت الضائع هو الفترة التي خضعنا خلالها لسيطرة الغرور. الآن - الآن يمكننا العيش.

ترى ما الذي تقوم به حاليًّا؟ آمل ألا تكون عقوبة بالسجن، حتى إن بدت كذلك. ربما تكون تجلس في صف في مدرسة ثانوية تأهيلية،

فعل الصواب كان كافيًا، خدمة بلده، وطاعة ربه، وأداء واجبه بإخلاص كان كل مـا يهم، أي محنة يمكن تحملها وأي جوائز كان ينظر لها على أنها أشياء ثانوية.

وهـذا أمر جيد؛ لأنـه غالبًا لم تتم مكافأته على الأشياء العظيمة التي فعلها فحسب، بل تمت *معاقبته* بسببها. يبدو هـذا مؤلمًا للوهلة الأولى. ينتابنا جميعًا شعور بالسخط إذا حدث لنا ذلك أو لشخص نعرفه. لكن ما الخيار الآخر الذي كان متوافرًا له؟ هل توجب عليه فعل ما هو خطأ بدلًا من ذلك؟

نواجـه كلنا التحدي نفسـه في السعي وراء أهدافنا: هل سنعمل جاهديـن من أجل شـيء يمكن أن يسلب منـا؟ هل سنستثمر الوقت والطاقـة حتى إذا كانت النتيجة غير مضمونة؟ مع الدوافع الصائبة تكون لدينا رغبة في الاستمرار، ومع الغرور، تنعدم تلك الرغبة لدينا.

نحـن لا نملك سوى حـد أدنى من السيطرة علـى المكافآت على عملنـا وجهدنا - تقديـر الآخرين، وتمييزهم لنا ومنحهـم إيانا بعض المكافـآت. مـا الذي سنفعله إذن؟ لا نكون لطافًـا، ولا نعمل بجد، ولا ننتج؛ لأنه يوجد احتمال بأن ذلك لن يرد إلينا؟ بحقك يا رجل.

فكر في كل النشطاء الذين يجدون أنه ليس بوسعهم سوى مناصرة قضيتهم إلى هذا الحد، والقـادة الذين تم اغتيالهـم قبل أن ينجزوا أعمالهم، والمستثمرين الذين تفقد أفكارهم فعاليتها "مبكرًا". طبقًا لمقاييس المجتمع الأساسية، لم تتـم مكافأة هؤلاء الأشخاص على عملهم. *هل توجب عليهم عدم القيام بواجبهم من الأساس؟*

لكـن فـي ظل وجـود الغرور، فكـر كل واحـد منا في القيـام بذلك تحديدًا؛ عدم القيام بواجبه.

إذا كان هـذا توجهك، فكيف تنوي تحمل الأوقات العصيبة؟ ماذا لو كنت سابقًا للعصور؟ ماذا لو كانت السوق تفضل التوجهات الخطأ؟ ماذا لو لم يتفهمك مديرك أو عملاؤك؟

من الأفضل بكثير أن تتبنى فكرة أنه من الكافي القيام بعمل جيد. بعبارة أخرى، كلما قل تعلقنا *بالنتائج* كان ذلك أفضل. تلبية معاييرنا *الخاصة* هي ما يملؤنا بالفخر واحترام الذات. حين يكون الجهد - وليست النتائج، جيدة كانت أو سيئة - كافيًا.

لكن في ظل وجود الغرور، لا يكون هذا كافيًا بالفعل. كلا، نحتاج إلى التقدير، وإلى المكافأة. والمشكلة بالتحديد هي حقيقة أننا كثيرًا ما نحصل على ذلك، حيث نتلقى إشادة، ونحصل على أجر، ثم نبدأ نفترض أن الأمرين ملازمان لبعضهما دائمًا. ويتبع ذلك "صداع التوقعات" تلقائيًّا.

كان هناك لقاء غير عادي جمع بين "الإسكندر الأكبر" والفيلسوف "ديوجانس". يقال إن "الإسكندر" اقترب من "ديوجانس"، فوجده مستلقيًا، مستمتعًا بنسيم الصيف، ووقف إلى جانبه وسأل عما يمكنه، بصفته أقوى رجل في العالم، أن يفعله لهذا الرجل الفقير على نحو معروف. كان بإمكان "ديوجانس" أن يطلب أي شيء، لكن طلبه كان غريبًا جدًّا حيث قال: "لا تحجب الشمس عني". حتى بعد ألفي عام يمكننا أن نشعر بحجم الصفعة التي تلقاها "الإسكندر"، رجل أراد دائمًا أن يثبت أنه كان مهمًّا، إثر رد كهذا. وكما علق الكاتب "روبرت لويس ستيفنسون" لاحقًا حول هذا اللقاء: "إنه لشيء مؤلم أن تجتهد وتصعد قمم التلال الشاقة، وحين تنجز كل ذلك، تجد البشرية غير مهتمة بإنجازك".

حسنًا، استعد للأمر؛ فإنه سيحدث: ربما لن يندهش والداك أبدًا، وربما لن تهتم زوجتك، وربما لن يرى المستثمر الأرقام، وربما لن يصفق الجمهور. لكن علينا أن نكون قادرين على مواصلة الطريق، ولا يمكننا أن نجعل *ذلك* حافزنا.

لقد حظي "بيليساريوس" بجولة واحدة أخيرة. لقد ثبتت براءته من التهم الموجهة إليه وأعيدت الأوسمة إليه - في الوقت المناسب ليتم إنقاذ الإمبراطورية على يده وهو رجل عجوز مشيب الرأس.

لكن للأسف، الحياة ليست قصة خيالية؛ فقد اتهموه مجددًا بأنه يتآمر ضد الإمبراطورية ظلمًا. في القصيدة المعروفة للشاعر "لونجفيلو" حول الجنرال الفقير، نرى أنه عانى في سنواته الأخيرة الفقر والإعاقة. إلا أنه ختم كلامه بإظهار قوته الكبيرة:

يمكن تحمل ذلك أيضًا؛ - أنا لا أزال
بيليساريوس!

لن تحظى بالتقدير الواجب. وسيتم إضعاف قوتك، وستواجه إخفاقات غير متوقعة، ولن تتحقق توقعاتك، وستخسر، وستفشل.

كيف ستواصل طريقك إذن؟ كيف ستفخر بنفسك وبعملك؟ تلخص نصيحة "جون وودن" للاعبيه الأمر: غيِّر مفهوم النجاح. "النجاح هو راحة البال، التي هي نتيجة مباشرة للرضا عن الذات الناجم عن معرفة أنك بذلت قصارى *جهدك* لتصير أفضل ما يمكن أن تكون عليه". وكما ذكر "ماركوس أوريليوس" نفسه: "الطموح يعني ربط سعادتك بما يقوله الآخرون أو يفعلونه ... وسلامة العقل تعني ربطها بأفعالك".

قـم بعملك، وأتقنه، ثم "اتـرك الأمر ودعه لله". هذا كل ما تحتاج لعمله.

أما بالنسبة للتقدير والمكافآت فهي مجرد أشياء ثانوية. والرفض، يعود إليهم، لا إلينا.

رفض جميع الناشـرين نشـر كتاب "جـون كينيدي تـول" الرائع *A Confederacy of Dunces*، وهـو خبـر مزق قلبـه لدرجة أنه انتحر بعدها في سيارته على طريق خالٍ في مدينة بيلوكسي بولاية مسيسيبي. بعد وفاته، اكتشـفت والدته الكتاب، وروجت له إلى أن تم نشـره، وفاز في النهاية بجائزة بوليتزر.

فكر في ذلك لثانية. ما الذي تغير بين حالات الاستسـلام تلك؟ لا شـيء؛ فالكتاب هو نفسـه، وروعته حين كان بحوزة "تول" على شـكل مخطوط وأخذ يقاتل مع المحررين لنشره، لا تقل عن روعته حين نُشر، وبيعت منه نسـخ كثيرة وفاز بجوائز. لو أنـه أدرك تلك الحقيقة فقط، لوفر على نفسـه تلك الحسـرة، لكنـه لم يفعل ذلك، لكـن من تجربته المؤلمـة يمكننا أن نرى على الأقل كم أن الكثير من حالات الانهيار في الحياة غير منطقية.

لهـذا لا يمكننـا أن نجعل الظروف تحدد إذا ما كان الأمر يسـتحق العناء أم لا. الأمر منوط بنا.

العالم، في النهاية، لا يهتم بما "نريده" نحن البشـر. إذا أصـررنا علـى الرغبة في شـيء ما، *والاحتياج له*، فإننا نهيئ أنفسـنا ببسـاطة للشعور بالاستياء أو ما هو أسوأ من ذلك.

أداء الواجب وحده كافٍ.

لحظات القتال

إذا حبست الحقيقة ودفنتها تحت الأرض، فستنمو رغم ذلك، بل وستحشد قوة تفجيرية لدرجة أن اليوم الذي ستنفجر فيه ستفجر كل شيء في طريقها.

–إميل زولا

بالكاد توجد مساحة لإدراج كل الأشخاص الناجحين الذين تدهورت الحال بهم لفترة من الوقت.

فكرة أن كل فرد منا يمر بلحظات متناقضة تعمل على تغيير وجهات نظره تكاد تكون مبتذلة، لكن هذا لا يعني أنها ليست صحيحة.

مثلًا تجد "جيه. كيه. رولينج" نفسها بعد سبع سنوات من التخرج في الجامعة بلا وظيفة، فضلًا عن زواجها الذي باء بالفشل، وأنها أصبحت أمًّا وحيدة، ولديها أطفال بالكاد توفر لهم الطعام وتعتبر على وشك أن تتشرد. ويعتقد المراهق "تشارلي باركر" أنه يقدم أداءً مذهلًا على خشبة المسرح، وأنه متناغم مع بقية الفرقة، إلى أن يرمي نحوه "جو جونز" الصنج ويطرده بشكل مهين. ويتعرض الشاب

"ليندون جونسون" إلى ضرب مبرح على يد صبي مزرعة من منطقة هيل كانتري بسبب فتاة، ممزقًا في النهاية صورته التي رسمها لنفسه معتقدًا أنه "أفضل من الجميع".

طرق الوصول إلى الحضيض كثيرة، ولكل فرد منا طريقته في الوصول لهذه الحالة، في مرحلة ما من حياته.

في رواية *Fight Club*، تنفجر شقة "جاك"، ومن ثم يفقد كل ممتلكاته - "كل قطعة من الأثاث"، والتي أحبها بشدة. ويتبين بعدها أن "جاك" هو من فجرها. كانت لديه شخصيات متعددة، ودبر "تايلر دردن" عملية التفجير لإيقاظ "جاك" من الغفلة الكئيبة التي خاف من فعل أي شيء حيالها. وكانت النتيجة رحلة في جزء مختلف تمامًا، بل ومظلم من حياته.

وفي الأساطير اليونانية، عادة ما تختبر الشخصيات حالة "الانهيار"، حيث يجبرون على الانسحاب، أو يصابون بالاكتئاب، أو في بعض الحالات يهبطون إلى العالم السفلي. وحين يظهرون، يكونون مزودين بمزيد من المعرفة والفهم.

اليوم، نسمي تلك الفترة بالجحيم - وفي بعض الأحيان نقضي جميعًا وقتًا هناك.

ونحيط أنفسنا بالتفاهات، وعوامل التشتيت، والأكاذيب حول ما يجعلنا سعداء وما هو مهم. نصير أشخاصًا لا ينبغي أن نكون عليهم ونقوم بتصرفات هدامة وبشعة. تلك الحالة غير الصحية والمدفوعة بالغرور تزيد من صعوبة الوضع وتصبح شبه دائمة، إلى أن يجبرنا *الانهيار* على مواجهة الأمر.

فإنه لا يفل الحديد إلا الحديد.

كلما زاد الغرور كان السقوط أقوى.

سيكون من اللطيف ألا يكون الوضع هكذا: لو كان من الممكن أن يتم حثنا بلطف لتصحيح طريقنا، ولو كان التحذير الهادئ هو ما يتطلبه الأمر لطرد الأوهام، ولو استطعنا أن نتغلب على الغرور وحدنا. لكن الوضع ليس هكذا؛ فقد علق رجل الدين "ويليام إيه. سوتون" قبل ١٢٠ سنة مضت "أننا لا يمكننا أن نكون متواضعين إلا بتحمل الإهانات". بالطبع سيكون الوضع أفضل لو وفرنا على أنفسنا تلك التجارب، لكنها أحيانًا تعتبر الطريقة الوحيدة التي تمكننا من استعادة بصيرتنا.

في الواقع، تنبع الكثير من التغييرات المهمة في الحياة من اللحظات التي نكون فيها محطمين تمامًا، حين يثبت خطأ كل شيء اعتقدنا أننا نعرفه عن العالم. قد نسمي هذه الفترة "لحظات القتال". أحيانًا نسببها لأنفسنا، ونتعرض لها في أحيان أخرى، لكن أيًّا، كان سببها فإنها يمكن أن تكون عوامل محفزة للتغييرات التي كنا نشعر بالذعر من اتخاذها.

اختر وقتًا في حياتك (أو ربما لحظة تعيشها الآن). لتكن لحظة ينتقدك فيها مديرك أمام كل الموظفين، أو هذه الجلسة مع الشخص الذي أحببته، أو تنبيه جوجل الذي سلم المقالة التي تمنيت لو أنها لم تكتب مطلقًا، أو المكالمة التي تأتيك من الدائن، أو الأخبار التي جعلتك تنهار على كرسيك، عاجزًا عن الكلام ومذهولًا.

في تلك اللحظات - حين أظهر الانهيار شيئًا لم تره من قبل - أُجبرت على التواصل بصريًا مع شيء يسمى الحقيقة؛ لذا لم يعد بإمكانك الاختفاء أو التظاهر.

تثير تلك اللحظة أسئلة كثيرة: *ما الذي يعنيه ذلك؟ كيف سأمضي قدمًا وأتحرك للأمام؟ هل وصلت إلى الحضيض، أم أن هناك ما هو أسوأ من ذلك؟ أخبرني شخص ما بكل مشكلاتي، بالتالي كيف أعالجها؟ كيف تركت هذا يحدث؟ كيف أمنع حدوثه مجددًا؟*

بإلقاء نظرة على التاريخ نجد أن تلك الأحداث تميزها على ما يبدو ثلاث صفات:

١. أنها تأتي بشكل شبه دائم بفعل بعض العوامل الخارجية أو الأشخاص.

٢. أنها عادة ما تتضمن أشياء نعلمها بالفعل عن أنفسنا، لكننا كنا خائفين من الاعتراف بها.

٣. أن الفرصة للتقدم والتطور الهائل نبعت من الانهيار.

هل يغتنم الجميع تلك الفرصة؟ بالطبع لا. عادة ما يسبب الغرور الدمار ثم يمنعنا من التحسن.

ألم تكن الأزمة الاقتصادية في عام ٢٠٠٨ لحظة أصبح فيها كل شيء مكشوفًا أمام الكثيرين؟ انعدام المسئولية، وأساليب العيش المثقلة بالديون، والطمع، والخداع، والتوجهات التي لا يمكن لها أن تستمر. بالنسبة للبعض، كان هذا جرس إنذار، وبالنسبة للبعض الآخر، بعد عدة سنوات، عادوا إلى ما كانوا عليه تحديدًا. بالنسبة لهم، سيزيد الوضع سوءًا في المرة التالية.

وأدرك "هيمنجـواي" ذلـك وهو ما زال في بدايات شـبابه. الفهم الـذي اكتسبه من تجربته تـم التعبير عنه على نحو دائـم في كتابه *A Farewell to Arms*. لقد كتب: "العالم يحطم الجميع وبعدها يصـبح الكثيرون أكثر قوة في المواضـع المحطمة. لكن هؤلاء من لا يتحطمون يموتون".

يمكن أن يظهر لك العالم الحقيقة، لكن لا أحد يجبرك على تقبلها.

في مجموعات تتكون من ١٢ خطوة للتعافي من الإدمان، تكاد تتعلق كل الخطوات بكبح الغرور والتخلي عن فكرة الجدارة ونسيان التجارب السـابقة والحطـام المتراكم - حتى تتسـنى لك رؤية مـا يتبقى حين يختفي كل ذلك ولا تتبقى إلا حقيقتك.

دائمًا ما ستشـعر بالانجذاب للعودة إلى "الإنكار" صديقك القديم (أي غـرورك الـذي يرفض تصـديق أن مـا لا يعجبك يمكـن أن يكون صحيحًا).

كثيرًا ما يقول علماء النفس إن الغرور المُهدَّد يعد واحدًا من أخطر القوى على الأرض: كفرد من أفراد العصابة تهان "كرامته"، ونرجسي يواجـه الرفض، ومتنمر يجبر على الشـعور بالخزي، ومحتال يفتضـح أمره، وسارق مؤلفات الآخرين أو المُجمل الذي لم تعد قصته مقنعة.

إن هؤلاء ليسـوا أشخاصًـا تريد أن تقترب منهـم حين يكونون في ورطة. كما أنها مواقف عصـيبة لا تفضـل التعرض لها. هذا ما تتوصل إليه حين تتعرض لأزمة كهذه: *كيف يمكن لهؤلاء الأشخاص أن يتحدثوا إلَّي بهذه الطريقة؟ من يخالون أنفسهم؟ سأجعلهم يدفعون الثمن.*

أحيانًا؛ لأننا لا يمكن أن نواجه ما قيل أو ما حدث، نقوم بشيء لا يمكن تصوره ردًا على هذا الشيء غير المحتمل: نصعد الأمر. هذا هو الغرور في أصفى صوره وأكثرها ضررًا.

انظر إلى "لانس أرمسترونج". لقد غش، لكن الكثير من الأشخاص فعلوا ذلك. فقط حين تم الكشف عن غشه علنًا وأجبر على رؤية - ولو لثانية واحدة فقط - أنه *كان غشاشًا*، ساءت الأمور. لقد أصر على إنكار الأمر برغم كل الأدلة. وأصر على إفساد حياة الآخرين. نحن نخاف جدًا من خسارة احترامنا لذاتنا أو احترام الآخرين لنا، لدرجة تجعلنا نفكر في القيام بأشياء فظيعة.

فكما ورد ببعض الكتب الفلسفية: "كل من يعمل السيئات يبغض النور ولا يأتي إلى النور لئلا يوبخ على أعماله". وسواء كنا كبارًا أو صغارًا، هذا هو ما نفعله. إن تسليط الأضواء عليك لا يشعرك بالارتياح - سواء كنا نتحدث عن التعرض لخداع النفس العادي أو الشر الحقيقي - لكن الإنكار يؤخر الحكم فحسب، إلى متى؟ لا أحد يعرف.

واجه الأعراض، وعالج المرض، فالغرور يزيد من صعوبة الموقف - من الأسهل أن نؤجل، وأن نتمادى، وأن نتجنب عن عمد رؤية التغييرات التي نحتاج إلى إحداثها في حياتنا.

لكن التغيير يبدأ بالإنصات إلى النقد وتعليقات الناس المحيطين بنا. حتى لو كانت تلك التعليقات حقيرة، أو غاضبة، أو جارحة. ويعني ذلك تقييمها، واستبعاد ما هو غير مهم، والتفكير في المهم منها.

في رواية *Fight Club*، اضطرت الشخصية إلى نسف الشقة لتتمكن من النجاح في النهاية. توقعاتنا ومبالغتنا وانعدام ضبط النفس جعلت

تلك اللحظات حتمية، وضمنت أنها ستكون مؤلمة. جاءت اللحظة، بأية طريقة ستستفيد منها؟ يمكنك أن تتغير، أو يمكنك أن تنكر.

قال "فينس لومباردي" ذات مرة: "الفريق، مثله مثل الرجال، يجب أن يهزم قبل أن ينهض مجددًا". لذا نعم، الوصول للحضيض قاسٍ بقدر ما يبدو لنا.

لكن الشعور الذي يعقب ذلك - هو أحد أكثر المنظورات قوة في العالم. وصف الرئيس "باراك أوباما" ذلك عندما اقتربت ولايته العاصفة والشاقة على الانتهاء: "لقد كنت بداخل برميل يسقط على شلالات نياجرا وخرجت، ونجوت، ويا له من شعور محررا".

بالطبع لو أن الأمر في استطاعتنا، لكان من الأفضل ألا نعاني الأوهام أبدًا. وألا نضطر أبدًا إلى الركوع أو السقوط من على الحافة. تلك هي الفكرة التي قضينا وقتًا طويلًا في الحديث عنها حتى الآن في هذا الكتاب. إنها معركة وإذا خسرناها، فسينتهي بنا الأمر.

في النهاية، الطريقة الوحيدة التي يمكنك من خلالها تقدير تقدمك هي الوقوف على حافة الحفرة التي حفرتها لنفسك، والنظر بداخلها، والابتسام باعتزاز لآثار مخالبك الملطخة بالدماء والتي توضح كم كانت رحلتك شاقة.

ضع حدًّا فاصلا

يمكن للأمر أن يفسد حياتك، إذا أفسد شخصيتك.

– ماركوس أوريليوس

قاد "جون ديلوريان" شـركة السيارات التي يمتلكها إلى الفشل بمزيج من الطموح الزائد على الحد، والإهمال، والنرجسـية، والطمع، وسـوء الإدارة. وعندما بدأت الأخبار السيئة تنتشر واتضحت الصورة وخرجت إلى العلن، كيف كانت استجابته في اعتقادك؟

هل تقبل الوضـع باستسـلام؟ هـل اعترف بالأخطـاء التي تحدث عنهـا موظفوه السـاخطون للمـرة الأولى؟ هل تمكن مـن التفكير، ولو بقدر ضـئيل، في الأخطاء والقرارات التي سـببت له هو، ومستثمريه، وموظفيه الكثير من المشكلات؟

بالطبع لا. بدلًا من ذلك، تورط في سلسلة من الأحداث التي انتهت إلى إبرام صفقة مخدرات بقيمة ٦٠ مليون دولار وما تلا ذلك من إلقاء القبض عليه. هذا صـحيح، بعد أن بدأت شـركته في تكبد خسـائر – خسـائر مرتبطة بالتحديد بأسلوب إدارته غير المحترف – توصل إلى

أن أفضـل طريقة لإنقاذ الشركة بالكامل هي الحصول على تمويل من خلال شحنة محظورة من ١٠٠ كيلوجرام من الكوكايين.

وبالطبـع بعد اعتقالـه المعلن والمشـين، تمت تبرئـة "ديلوريان" مـن التهـم الموجهة إليه بعد أن دفـع بأنه قد تم "الإيقـاع" به. وذلك رغم ظهوره في شـريط فيديو، وهو يحمل كيسًـا من الكوكايين، قائلًا بحماسة مندفعة: "هذه المخدرات جيدة كالذهب".

لا جدال حول من المتسبب في انهيار "جون ديلوريان"، ولا جدال أيضًـا فيمن زاد الوضـع سـوءًا. الإجابة هي: هو نفسـه. لقد وجد نفسه في حفرة واستمر في الحفر إلى أن وصل إلى الجحيم.

مـاذا لـو أنـه توقف ببسـاطة. أو قال فـي أية مرحلة: هـل هذا هو الشخص الذي أريد أن أكون عليه؟

يرتكب الأشخاص أخطاءً طوال الوقت، ويؤسسون شركات يعتقدون أن بإمكانهم إدارتها. تكون لديهم رؤى كبيرة وجريئة مبالغ فيها بعض الشيء. لا مشكلة في كل ذلك؛ فهذه هي طبيعة الحال عندما تكون رائد أعمال أو مبدعًا أو حتى مدير أعمال تنفيذيًّا.

حيث يتحتم علينا أن نواجه المخاطر. ونرتكب أخطاء.

المشكلة هي أننا حين نربط هويتنا بعملنا، نقلق من أن أي نوع من الفشـل سيظهر صورتنا بشكل سيئ *كأشـخاص*. إنه الخوف من تحمل المسئولية، ومن الاعتراف بأننا ربما نكون قد ارتكبنا أخطاء، ومغالطة التكلفـة. ما يعني أننا نهدر حياتنا والمزيد مـن الأموال لتفادي ما هو سيئ لتنتهي بنا الحال إلى جعل كل شيء أسوأ.

لنفترض أنك في أزمة يصـعب الخروج منها؛ فقـد يجعلك الأمر تشعر كما لو أنك تعرضت للخيانة أو أن العمل الذي كرست حياتك من

أجله قد سُرق. هذه ليست عواطف منطقية أو جيدة تقود إلى تصرفات منطقية وسليمة.

حينئذ يتساءل الغرور: *لماذا يحدث ذلك لي؟ كيف أنقذ الموقف وأثبت للجميع أنني رائع مثلما يظنون؟* الوضع أشبه بخوف الحيوان من أدنى مؤشر على الضعف.

لقد رأيت ذلك، وفعلت ذلك؛ حاربت باستماتة من أجل شيء فقط لتجعله أسوأ.

إنه ليس مسارًا يقود إلى أشياء عظيمة.

خذ "ستيف جوبز" مثالًا. لقد كان مسئولًا بالكامل عن فصله من شركة آبل. ونتيجة لنجاحه في وقت لاحق، يبدو قرار شركة آبل بفصله مثالًا على سوء الإدارة، لكنه، في ذلك الوقت، كان بالفعل شخصًا صعب المراس. كان غروره خارجًا تمامًا عن السيطرة. لو كنت مكان "جون سكولي" المدير التنفيذي لآبل آنذاك، لكنت فصلت تلك النسخة من "ستيف جوبز" أيضًا - وكان هذا سيعد قرارًا صائبًا.

لقد كانت استجابة "ستيف جوبز" على قرار فصله مفهومة. لقد بكى وحارب. وحين يئس، باع كل شيء ما عدا حصة واحدة من أسهمه في شركة آبل وأقسم ألا يفكر في هذا المكان مجددًا. لكنه أسس بعدها شركة جديدة وكرس كل حياته من أجلها. وحاول قدر استطاعته أن يتعلم من الأخطاء الإدارية التي شكلت أساس فشله الأول. وأسس شركة ثانية بعدها، تسمى بيكسار. وكانت استجابة "ستيف جوبز"، النرجسي المعروف الذي ركن في أماكن وقوف السيارات المخصصة للمعاقين فقط لأنه قادر على ذلك، في هذه اللحظة الفارقة مفاجأة. كان متواضعًا مقارنة بالمديرين التنفيذيين المؤمنين بعبقريتهم،

على أية حال. ولم يعمل إلى أن أثبت نفسه فحسب، بل إنه عالج أيضًا وبشكل ملحوظ الأخطاء التي تسببت في انهياره من البداية.

ليس معتادًا أن يتمكن الناجحون أو أصحاب النفوذ من القيام بذلك. ليس حين يختبرون فشلًا موجعًا.

ومن الأمثلة على ذلك مؤسس شركة أمريكان أباريل "دوف تشارني": بعد تحقيق خسائر تقدر بـ ٣٠٠ مليون دولار وسلسلة من الفضائح، عرضت عليه الشركة خيارًا: أنْ يتنحى عن منصب المدير التنفيذي ويوجه الشركة كمستشار مبدع (مقابل راتب كبير)، أو أن يتم فصله، فرفض كلا الخيارين واختار شيئًا أسوأ.

بعد أن رفع دعوى قضائية اعتراضًا على القرار، خاطر بملكيته الكاملة للشركة ليشرع في عملية استحواذ عدائية معتمدًا على صندوق التحوط وأصر على أن يخضع قراره للاستجواب والتقييم. وقد كان، وثبت أنه بني على خطأ. وتصدرت حياته الشخصية العناوين الرئيسية وتكشفت التفاصيل المخجلة. كان المحامي الذي وكله للدفاع عنه هو نفسه الذي رفع دعوى قضائية ضد "تشارني" لما يقرب من ست مرات واتهمه بتهم مخجلة وبارتكاب مخالفات مالية. في السابق، اتهم "تشارني" هذا المحامي بابتزازه ماليًّا ورفع دعاوى قضائية ملفقة ضده. لكنهما في النهاية تعاونا معًا على أية حال.

أنفقت شركة أمريكان أباريل أكثر من ١٠ ملايين دولار للرد عليه، وأصدر القاضي أمرًا بعدم التعرض، وانخفضت المبيعات. في النهاية، بدأت الشركة في تسريح عمال المصنع والموظفين القدامى - الأشخاص أنفسهم الذين ادعى أنه يحارب من أجلهم - فقط لتظل

قادرة على تمويل نشاطها التجاري. وبعد مضي سنة، أفلست الشركة وأفلس "تشارني" أيضًا*.

حاله كحال الجنرال "ألكيبيادس" رجل الدولة الموصوم بالعار. ففي الحرب البيلوبونيسية، حارب في البداية من أجل وطنه وحبه الأكبر، أثينا؛ ثم نفي إلى الخارج بسبب جريمة سكر ربما يكون قد ارتكبها أو لا، وفر إلى إسبرطة، التي كانت العدو اللدود لأثينا. ودخل في خلاف بعدها مع الإسبرطيين، وفر إلى فارس - العدو اللدود لكلتيهما. في النهاية، عاد إلى أثينا، حيث قادت خططه الطموحة لغزو صقلية الأثينيين إلى الخراب الكلي.

يقتل الغرور ما نحبه، وأحيانًا، يقترب من قتلنا نحن أيضًا.

إنه لمن المثير للاهتمام أن يكون لدى "ألكسندر هاملتون"، الذي لاقى أكثر مصير مأساوي بلا داعٍ من بين كل المؤسسين للولايات المتحدة الأمريكية، كلمات حكيمة حول هذا الموضوع. لقد صرح بتلك الكلمات بالتأكيد (لو استطاع فقط أن يتذكر نصيحته هذه قبل أن يخوض معركته المهلكة). لقد كتب لصديق منهار يمر بأزمة مالية وقانونية كبيرة نتيجة أفعاله قائلًا: "تصرف *بشجاعة* وشرف، وإذا لم تكن قادرًا على الوصول إلى خلاص مرجو بعقلانية، فلا تتعمق أكثر. وتحل بالشجاعة لوضع نهاية للأزمة".

وضع نهاية. لا يعني هذا أنه كان يفترض على هؤلاء الأشخاص التخلي عن كل شيء، بل يعني أن المقاتل الذي لا يمكنه الاستسلام

---

* أنا شاهد على ذلك. لقد مزق الموقف قلبي.

أو الملاكم الذي لا يمكنه أن يقرر متى يحين الوقت للاعتزال يتأذى بشدة؛ لذا يجب أن تكون قادرًا على رؤية الصورة الكبرى.

لكن حين يسيطر الغرور، فمن يستطيع ذلك؟

لنفترض أنك فشلت ولنفترض أيضًا أن هذا الفشل نتيجة لخطئك. تحدث الأزمات، وكما يقولون، تحدث الأزمات أحيانًا *في العلن*. بالطبع الأمر ليس ممتعًا. ويبقى السؤال: هل ستزيد الوضع سوءًا؟ أم ستخرج من الأزمة دون أن تُمس كرامتك وسمعتك؟ هل ستظل صامدًا برغم الفشل؟

حين يكون الفريق أقرب إلى خسارة المباراة، لا يستدعيهم المدرب ويكذب عليهم. بدلًا من ذلك، يذكرهم بحقيقتهم وبقدرتهم، ويحفزهم للعودة إلى ما كانوا عليه وإظهار قوتهم. مع ترسيخ الفوز أو المعجزات في أذهانهم، يبذل الفريق الجيد قصارى جهده ليكمل المباراة بأعلى مستوى ممكن له (ويشارك وقت اللعب مع اللاعبين الآخرين الذين لا يشاركون بصفة مستمرة في زمن المباراة). وأحيانًا، يعودون إلى ما كانوا عليه ويفوزون في المباراة.

إن الجزء الأكبر من المشكلة مؤقت ... ما لم تجعله غير ذلك. التعافي ليس بالمهمة الشاقة، بل إنه مجرد عملية تقدم بخطى ثابتة، ما لم يكن علاجك هو الانغماس في مزيد من المرض.

الغرور وحده هو الذي يعطي الإحراج أو الفشل حجمًا أكبر من حقيقتهما. يزخر التاريخ بأشخاص عانوا الإذلال المهين ومع ذلك تعافوا لتصبح لديهم مسيرة مهنية حافلة ومبهرة. مثلًا لدينا الساسة الذين خسروا الانتخابات أو الذين خسروا المناصب نتيجة للأفعال الطائشة - لكن عادوا للقيادة بعد مرور الوقت. والممثلون الذين

فشلت أفلامهم فشلًا ذريعًا من قبل، والمؤلفون الذين أصابتهم لفترة حالـة من غياب الأفكار، والمشـاهير الذين ارتكبـوا حماقات، والآباء الذيـن ارتكبوا أخطـاء، ورواد الأعمال الذين لديهم شـركات متعثرة، والتنفيذيون الذين فصـلوا من عملهم، والرياضـيون الذين تعرضـوا للإصابة، كل هؤلاء الأشخاص الذين عاشوا فيما بعد في يسر على قمة السوق. وهؤلاء الأشـخاص كانوا على حافة الفشل، مثلنا تمامًا. وحين نخسر، يكون لدينا خيار: هل سنجعله موقفًا يخسر فيه جميع الأطراف المعنية؟ أم أنها ستكون خسارة ... يعقبها فوز؟

لأنك ستخسـر في الحياة، إنها حقيقة مؤكدة، حتى الطبيب يتحتم عليه أن يعلن عن وقت الوفاة في مرحلة ما. وهو يفعل ذلك ببساطة.

يخبرنـا الغـرور بأننـا القـوة التـي لا تهتـز أو تقهر. وسـبب هذا الوهـم المشـكلات؛ حيـث يجعلنـا نواجه الفشـل والمحنـة من خلال كسـر القاعدة - أن نتحدى بكل شـيء على خطة طائشة؛ وأن تضاعف التحدي على مكائد من خلف الستار أو محاولة غير محتملة الحدوث - رغم أن هذا هو ما أوصلك إلى هذه النقطة المؤلمة من الأساس.

فـي أيـة فترة معينـة بالحياة، قـد نطمح إلـى شـيء، أو ننجح، أو نفشل - لكننا في الوقت الحالي نواجه الفشل. مع الحكمة، نفهم أن هذه الأوضـاع مؤقتة، وليست تأكيدًا على قيمتك كإنسان. حين يبدأ النجاح ينفلت من بين يديك - أيًّا كان السـبب - يجب ألا تتمثل الاستجابة في إحكام قبضتك عليه بقوة لدرجة تجعله يتحطم إلى أجزاء، بل في فهم أنـك يجب أن تعود مجددًا إلى مرحلـة الطموح. ويجب أن تعود مجددًا للمبادئ الأولى وأفضل الممارسات.

قال "سينيكا" ذات مرة: "من يخشى الموت لن يفعل أبدًا أي شيء جديد بشخص حي". ومن المنطلق نفسه: من سيفعل أي شيء لتجنب الفشل يكاد يكون من المؤكد أنه سيفعل شيئًا جديرًا *بالفشل*.

الفشل الحقيقي الوحيد هو التخلي عن مبادئك. فقل ما تحب لأنك لا تتحمل التخلي عنه ينم عن أنانية وغباء. فإذا كانت مكانتك لا تستوعب بعض الإخفاقات، فإنها لم تكن تستحق أي شيء مطلقًا.

حافظ على سجل إنجازاتك

لا أنظر إلى الوراء أبدًا، إلا لمعرفة الأخطاء... أرى أنه من الخطر إعادة التفكير في الأشياء التي تفتخر بها.

– اليزابيث نويل – نيومان

في يوم ١٦ إبريل من عام ٢٠٠٠، ضم فريق نيو إنجلاند باتريوتس ظهيرًا ربعيًّا آخر من جامعة ميتشيجان. لقد جمعوا معلومات تفصيلية عنه وظلوا يراقبونه لفترة من الوقت. بالنظر إلى أنه كان لا يزال متاحًا، ضموه إلى الفريق. وقد كان الاختيار رقم ١٩٩ في الجولة السادسة لاختيارات اللاعبين.

كان اسم الظهير الربعي الشاب هو "توم برادي".

كان الظهير الرابع في أول موسم له. وفي الموسم الثاني له، كان في التشكيلة الأساسية. فاز فريق نيو إنجلاند ببطولة السوبر بول في تلك السنة. وحصل "برادي" على لقب أفضل لاعب في ذلك الموسم.

من حيث العائد على الاستثمار، فإنه ربما يكون أفضل منضم في قرعة دوري كرة القدم الأمريكي في التاريخ: أربعة ألقاب ببطولة سوبر

بول (من أصل ٦ مشاركات)، و١٤ موسمًا في التشكيلة الأساسية، و١٧٢ انتصارًا، و٤٢٨ هدفًا، وجائزة أفضل لاعب ببطولة السوبر بول على مدار ثلاثة مواسم، كما اختير للمشاركة بـ ١٠ مباريات برو بول (مباراة أفضل النجوم)، وحصد عددًا من ألقاب البطولة يفوق ألقاب أي ظهير ربعي في التاريخ، بل إنه لم يقدم كل ما لديه بعد. ربما لا يزال يتبقى لدى "برادي" مواسم أكثر بكثير.

بالتالي قد تعتقد أن إداريي فريق باتريوتس كانوا غاية في السعادة لما آلت إليه الأمور، ولا شك في أنهم كانوا كذلك، لكنهم كانوا محبطين أيضًا - محبطين بشدة - في قرارة أنفسهم. عنت قدرات "برادي" المدهشة أن التقارير الاستكشافية لفريق باتريوتس كانت غير صحيحة بالمرة. وبالنسبة لكل تقييماتهم للاعبين، فإنهم بطريقة أو بأخرى فوتوا أو أخطأوا في تقدير كل مميزاته غير الملحوظة. لقد تركوا هذه الجوهرة حتى *الجولة السادسة*. وكان من الممكن أن يضمه شخص آخر. بل والأكثر من ذلك، لم يعلموا حتى أن اختيارهم لـ "برادي" كان صائبًا إلى أن ضربت الإصابات "درو بليدسو"، لاعبهم الأساسي الحاصل على جوائز، ودفعتهم إلى إدراك كل قدراته الكامنة.

بالتالي، رغم أن التحدي أتى بثماره، فقد ركز إداريو الفريق بالتحديد على فشلهم في تمييز قدراته مبكرا والذي كان يمكن أن يحول دون ضم اللاعب إلى الفريق أساسًا. لا يعني ذلك أنهم كانوا يولون اهتمامًا كبيرًا بالتفاصيل الثانوية، ولا أنهم كانوا يفضلون السعي إلى المثالية، بل إنهم كانوا يلتزمون بمعايير أداء أعلى.

لسنوات، احتفظ "سكوت بيولي"، مدير شئون الموظفين لفريق باتريوتس، بصورة لـ "ديف ستاشيلسكي" على مكتبه، وهو لاعب ضمه

الفريق في الجولة الخامسة، لكنه لم يجتز اختبارات معسكر التدريب. كان ذلك بمثابة تذكير: أنت لست جيدًا مثلما تظن، ولم تستوعب الأمر كله بعد؛ لذا ابق مركزًا، وحسن من أدائك.

كان المدرب "جون وودن" واضحًا تمامًا بشأن ذلك أيضًا. لم تكن لوحة النتائج معيارًا لما إذا كان قد حقق هو أو الفريق نجاحًا - لم يكن هذا ما يعنيه "النجاح" بالنسبة له. وأيضًا لم يكن "بو جاكسون" ينبهر عندما يسجل نقطة أو يركض لتسجيل هدف؛ لأنه عرف "أنه لم *يتقن الأمر بعد*". (في الواقع، هو لم يلمس الكرة للاحتفال بعد أول ضربة له في دوري البيسبول للمحترفين لهذا السبب - كانت بالنسبة له مجرد "كرة أرضية في منتصف الملعب").

هذه سمة دالة على طريقة تفكير العظماء. لا يعني ذلك أنهم يجدون الفشل في كل نجاح، بل إنهم يلتزمون بمعيار يفوق ما يمكن أن ينظر إليه المجتمع على أنه نجاح منصف؛ لذلك، لا يعيرون أي اهتمام بما يفكر فيه الآخرون؛ بل يهتمون بما إذا كانوا لبوا معاييرهم الخاصة أم لا. وهذه المعايير تفوق معايير الآخرين بكثير.

لقد رأى إداريو فريق باتريوتس أن اختيار "برادي" كان حظًا أكثر منه ذكاء. ورغم أن بعض الأشخاص يجيدون الإشادة بأنفسهم على الحظ، لكنهم لم يفعلوا ذلك. لا يمكن لأحد أن يقول إن فريق باتريوتس - أو أي فريق في دوري كرة القدم للمحترفين - ليس مغرورًا. لكن في هذه الحالة، بدلًا من الاحتفال أو الثناء على أنفسهم، اعترفوا بالهزيمة وركزوا على كيفية *تحسين أدائهم*. هذا ما يجعل التواضع قوة هائلة - مؤسسيًا، وشخصيًا، ومهنيًا.

بالمناسبة، هذا ليس ممتعًا بالضرورة، بل يمكن أن يبدو أحيانًا كأنه عذاب مفروض ذاتيًّا. لكنه يجبرك على مواصلة التقدم والتطور باستمرار.

لا يمكن للغرور أن يرى جانبي المشكلة، ولا يمكن للمغرور أن يتحسن لأنه لا يرى سوى ما يثبت صحة نظرته. تذكر: "لا يسمع المتكبر أي شيء أبدًا سوى الثناء". ولا يمكنه أن يرى إلا ما يتحسن، وليس العكس؛ لهذا قد ترى نرجسيين في مراكز أولى مؤقتة، لكن قلما يحافظون عليها.

بالنسبة لنا، لا يمكن أن تكون لوحة النتائج وحدها كافية؛ فقد ذكر "وارين بافيت" الشيء نفسه، وهو يفرق بين سجل الإنجازات الداخلي والخارجي. إن قدراتك الكامنة، أفضل أداء يمكنك تحقيقه على الإطلاق - هذا هو المقياس الذي تقيم به نفسك. معاييرك وحدها كافية، لكن الفوز ليس كافيًا. يمكن أن يحالف الحظ الأشخاص ويحققوا الفوز. ويمكن أن يفوز أيضًا الحمقى، ويمكن أن يفوز أي شخص؛ لكن لا يصير كل شخص، أفضل نسخة ممكنة من نفسه.

صحيح أن هذا مؤلم، لكن على الجانب الآخر يعني ذلك أن تكون قادرًا أيضًا على الشعور بالفخر والقوة في أثناء الهزيمة الوقتية. حين تستبعد الغرور من المعادلة، لا تكون آراء الآخرين والأدلة الخارجية مهمة بالقدر نفسه. هذا أصعب بكثير، لكنها في النهاية معادلة للمرونة والتكيف.

كان لدى عالم الاقتصاد (والفيلسوف) "آدم سميث" نظرية عن كيفية تقييم الأشخاص الحكماء الناجحين لتصرفاتهم:

هناك مناسبتان مختلفتان نراجع خلالهما سلوكنا، ونحاول النظر إليه بعين المتفرج الحيادي: أولًا، حين نكون على وشك التصرف؛ وثانيًا، بعد أن نتصرف. لكن آراءنا تميل لأن تكون متحيزة تمامًا في كلتا الحالتين؛ وتميل لأن تكون أكثر تحيزًا حين يكون الأمر ذا أهمية قصوى لدرجة أنه من المفترض أن نفكر بطريقة عكسية. حين نكون على وشك التصرف، نادرًا ما ستسمح لنا حماسة العاطفة بالتفكير فيما نفعله بصدق الشخص الحيادي ... وحين يحدث الفعل، بالتأكيد، وتخمد العواطف التي دفعتنا للقيام به، يمكن أن تنتابنا أحاسيس المتفرج الحيادي بمنتهى الهدوء.

هذا "المتفرج الحيادي" هو مصدر توجيه يمكن أن نقيم من خلاله سلوكنا، على عكس الاستحسان المضلل الذي يمنحه المجتمع في أحيان كثيرة، لكن ذلك لا يعني أن المسألة مسألة تصديق على أفعالك فحسب.

لذا فكر في كل الأشخاص الذين برروا سلوكهم - الساسة، والمديرين التنفيذيين ذوي النفوذ، ومن على شاكلتهم - على أنه لا يعتبر "غير مشروع تقنيًا". فكر في المرات التي بررت فيها سلوكك قائلًا: "لا أحد سيعلم بالأمر". هذه هي المنطقة الأخلاقية الرمادية التي يهوى الغرور استغلالها. إن تقييم الغرور وفقًا لمعيار معين (داخلي أو محايد أو أيًا كان ما تريد أن تسميه) يقلل من احتمالية تقبلك لاقتراف الأخطاء والتمادي في طريقك؛ لأن الأمر لا يتعلق بما يمكنك الإفلات منه، وإنما يتعلق بما ينبغي أن تفعله أو لا.

إنــه طريق شــاق في البدايــة، لكنه يجعلنــا في النهاية أقــل أنانية واســتغراقًا في الذات. الشــخص الذي يحكم على نفسه وفقًا لمعاييره الخاصة لا يشتهي الأضواء بنفس قدر من يسمح للاستحسان أن يحدد شــكل نجاحه. والشــخص الــذي يمكن أن يفكر على المــدى الطويل لا يشــفق علــى نفســه في أثنــاء الإخفاقــات التــي يواجهها علــى المدى القصــير. والشخص الذي يقدر قيمة الفريق يمكن أن يتقاسم الفضل ويخضع مصالحه بطريقة لا تقدر عليها الغالبية الأخرى.

إن التفكيــر فيمــا نجحنا فيه أو مــدى الروعة التي نحــن عليها لن يقودنا إلى أي شــيء، إلا للمكان الذي وصــلنا إليه فــي الوقت الحالي. لكننا نريد أن نتقدم أكثر، ونريد المزيد، ونريد أن نستمر في التطور.

ويحــول الغــرور دون ذلك، لذلك نُخضــعه ونســحقه بمعايير أعلى باســتمرار. لا يعنــي ذلك أننا نســعى إلى المزيد إلى مــا لا نهاية، كما لو أننا مصــابون بالجشــع، لكن بدلًا من ذلك، نحــن نتقدم ببطء نحو التحسن الحقيقي، بانضباط وليس ترتيبًا.

أحب دائمًا

ولماذا ينبغي أن نشعر بالغضب تجاه العالم؟
كما لو أن العالم سيلاحظ الأمر!

– يوربيديس

في عام ١٩٣٩، قُدم لعبقري شاب يدعى "أورسون ويلز" واحد من أكثر العروض التي لم يسمع عنها من قبل في تاريخ هوليوود؛ سُمح له بالكتابة، والتمثيل، والإخراج في فيلمين من اختياره لصالح شركة إستوديوهات الأفلام الكبرى آر كيه أوه. في أول فيلم له، قرر أن يحكي قصة أحد أقطاب الصحافة الغامضين الذي صار سجينًا لإمبراطوريته الهائلة وأسلوب حياته.

رأى "ويليام راندولف هرست"، قطب الصحافة سيئ السمعة، أن قصة الفيلم مقتبسة من حياته، والأهم من ذلك، أنها خرجت بشكل مسيء للغاية. وبدأ بعدها، ونجح في البداية، في حملة شرسة لتشويه أحد أعظم الأفلام في التاريخ.

إليـك مـا هو مثير جـدًّا للاهتمام حـول الأمر. أولًا، علـى الأرجح لـم يشـاهد "هرسـت" الفيلـم بالأسـاس؛ لذلك لـم تكن لديـه أدنى فكـرة عن مضـمونه. ثانيًا، لـم يكن مقصـودًا أن تكون قصـة الفيلم عـن حياته - أو على الأقل عـن حياته وحده. (فإلى حـد علمنا، كانت شخصية "تشارلز فوستر كين" مزيجًا من شخصيات تاريخية عديدة من بينها "صـامويل إنسـول" و"روبرت ماكورميك"؛ واستلهمت قصة الفيلم من صـورتين مشـابهتين للسلطة جسدهما "تشـارلي تشابلن" و"ألدوس هكسـلي"؛ ولم يكـن من المفترض أن يشـوه الفيلم سـمعة أحد، وإنما عرض كل هذه الشخصـيات في صـورتها البشرية). ثالثًا، كان "هرسـت" حينها أحد أغنى الرجال فـي العالم، وكان في الثامنة والسـبعين من عمره، في أواخر حياته. لماذا أمضى الكثير من الوقت على شـيء غير مهـم كفيلم خيالي لمخـرج في أول تجربة لـه؟ رابعًا، إن حملتـه لإيقـاف عرض الفيلم هي التي ضـمنت المكانة التي احتلها الفيلم في الثقافة الشعبية وأظهرت المدى الذي وصلت إليه رغبته في السيطرة والاستحواذ. من المفارقة أنه رسخ لإرثه كشخصية أمريكية مكروهة بشكل أكبر مما كان بمقدور أي ناقد القيام به يومًا ما.

وتلك هي مفارقة الكراهية والحسـرة، فهي تسـبب النقيض تمامًا لما نأمل أن نفعله. في عصـر الإنترنت، نسـمي هذا بتأثير سترايسند (الـذي سـمي على اسـم محاولة مشـابهة للمغنيـة والممثلـة "باربرا سترايسـند"، التي حاولت بصـورة قانونية أن تحذف صـورة لمنزلها من على شـبكة الإنترنـت. وأتت أفعالهـا بنتيجة عكسـية وتزايد عدد مـن رأوا الصـورة مقارنة بما كان سـيكون عليه الأمر لـو لم تتدخل).

إن محاولة تدمير شيء بدافع الكراهية أو الغرور يضمن الإبقاء عليه ونشره لفترة طويلة.

المدى الذي وصل إليه "هرست" كان غير معقول. لقد أرسل "لويلا بارسونز" كاتبة عمود الشائعات التي تعتبر الأكثر تأثيرًا ونفوذًا لديه، للإستديو لتطلب مشاهدة الفيلم. وبناءً على تقييمها، قرر أنه سيفعل كل ما بوسعه لمنع عرضه، وأصدر تعليمات بعدم نشر أية أخبار عن أي فيلم تنتجه شركة آر كيه أوه - الشركة المنتجة لفيلم *Citizen Kane* - في الجرائد المملوكة له *لفترة من الوقت*. (وبعد أكثر من عشر سنوات، كان لا يزال هذا الحظر مفروضًا على "ويلز" في كل الجرائد المملوكة لـ "هرست"). كما بدأت جرائد "هرست" في نشر أخبار مسيئة عن "ويلز" وعن حياته الشخصية. وهددت كاتبة عمود النميمة التي تعمل لديه بأن تفعل الشيء نفسه مع أعضاء مجلس إدارة شركة آر كيه أوه، كما أطلق "هرست" تهديدات لصناعة السينما بأكملها، كطريقة لجعل رؤساء الإستديوهات الأخرى ينقلبون على الفيلم. وقُدم عرض بقيمة ٨٠٠,٠٠٠ دولار مقابل حقوق الفيلم كي يتم حرقه أو إتلافه. ومورست ضغوط على معظم دور العرض لعدم عرضه، ومُنع عرض إعلانات للفيلم في أي من ممتلكات "هرست". وبدأ المؤيدون لـ "هرست" في نقل شائعات عن "ويلز" لمختلف السلطات، وفي عام ١٩٤١، بدأ مكتب التحقيقات الفيدرالي برئاسة "جي. إدجار هوفر" تحقيقًا عنه.

وأدى ذلك إلى فشل الفيلم تجاريًّا. واستغرق الأمر سنوات ليحتل مكانة جيدة في الثقافة. ونتيجة لتكبده تكلفة باهظة وبذله جهدًا كبيرًا، تراجع "هرست" عن الأمر في النهاية.

لدينا جميعًا أشـياء تغضـبنا. كلما حققنا نجاحـات أو زاد نفوذنا، أصـبح هناك المزيد من الأشـياء التي نعتقد أننا بحاجة إلى حمايتها فيمـا يخص إرثنا، وصـورتنا، وتأثيرنا. لكن إن لـم نكن حذرين، فقد ينتهـي بنا الأمر إلى إهدار كم هائل من الوقت في محاولة لمنع العالم من إغضابنا أو احتقارنا.

إنهـا فكـرة تدعـو للتأمل والتفكيـر للحظات في كل حـالات الوفاة والخسـارة غيـر المبـررة التـي وقعـت على مر العصـور، كل الضـرر الذي تسـبب فيه رجال غاضبون أو نسـاء مضطهدات سواء للآخرين، أو للمجتمع، أو لأنفسهم. بسبب ماذا؟ أسباب بالكاد يمكن تذكرها.

أتدري ما أفضـل اسـتجابة عند التعرض لهجوم أو إهانة أو شـيء لا يروقـك؟ الحـب. هذا صـحيح، *الحـب*. للجار الـذي يرفض خفض صـوت الموسـيقى، وللوالد الذي خذلك، وللموظف الذي أضـاع أوراق عملـك، وللمجموعة التي ترفضـك، وللناقد الذي يهاجمك، ولشـريك الحياة السـابق الذي سـرق فكرة عملك التجاري، وللوقح الذي خانك. الحب.

تحصـن بالحب لأنه، كما تقول كلمات الأغنية، "ستحاول الكراهية أن تتملك منك في كل مرة"..

حسـنًا، ربما يكـون الحب مطلبًا مبالغًا فيه؛ لـذا يمكنك أن تحاول نسـيان الأمـر على أقل تقديـر. ويمكنـك أن تحاول أن تومئ برأسـك وتضحك على ما حدث.

وإلا فسيشـهد العالم مثالًا آخر لنمط باقٍ ومؤسـف: شـخص ثري يتمتع بنفوذ يصبح منعزلًا بشدة وموهومًا لدرجة أنه حين يحدث شيء عكس رغبته، فإنه يستنفد كل طاقته. والحافز نفسه الذي جعله عظيمًا

يصير فجأة نقطة ضعف كبيرة؛ لأن هذا الشخص يحول المعوّق البسيط إلى بلاء كبير. هكذا يتعمق الجرح، ويتلوث، لدرجة أنه يمكن أن يقتله.

هذا بالتحديد ما دفع "نيكسون" إلى الأمام ثم، للأسف، إلى أسفل. بالتفكير في منفاه، اعترف لاحقًا بأن صورته الباقية كمقاتل عدواني يحارب عالمًا عدائيًا كانت بسبب انهياره. لقد أحاط نفسه بـ "رجال قساة". لقد نسي الناس أنه أعيد انتخاب "نيكسون" *بغالبية ساحقة* بمجرد الكشف عن فضيحة ووترجيت؛ لذا لم يستطع أن يتمالك نفسه – وظل يحارب، واضطهد المراسلين، وتعدى لفظيًا على كل من شعر بأنه أهانه أو شكك في كلامه. هذا ما دفع إلى الاستمرار في نشر الأخبار وانهياره في النهاية. شأنه شأن الكثير من نوعية هؤلاء الأشخاص، انتهت به الحال إلى إلحاق ضرر بنفسه أكثر مما كان بإمكان أي شخص آخر إلحاقه به. وكان سبب كل ذلك هو كراهيته وغضبه، وكونه أقوى قائد في العالم الحر لم يغير من الأمر شيئًا.

لا داعي للتصرف هكذا. إن "بوكر تي. واشنطن" حكى قصة سردها له "فريدريك دوجلاس"، عن مرة سافر فيها وطُلب منه أن يغادر مكانه ويركب في عربة الأمتعة لأنه أسود، فأسرع إليه شخص أبيض للاعتذار عن هذه الإهانة الشديدة. وقال له: "آسف، سيد دوجلاس، على إهانتك بهذه الطريقة".

لكن "دوجلاس" لم يكن بحاجة إلى اعتذار الرجل؛ فهو لم يغضب، ولم يشعر بالإهانة، ورد بحماسة: "لا يمكنهم إهانة فريدريك دوجلاس. الروح الكامنة بداخله لا يمكن إهانتها. لست أنا من يهان نتيجة لهذه المعاملة، بل من قاموا بتوجيه الإهانة لي".

لا شك في مدى صعوبة الإبقاء على هذا التوجه. من الأسهل بكثير أن تكره. ومن الطبيعي أن تهاجم.

مع ذلك نجد أن ما يميز القادة العظماء أمثال "دوجلاس" هو أنه بدلًا من كره أعدائهم، فإنهم يشعرون بنوع من الشفقة والتعاطف تجاههم. فكر في "باربرا جوردان"، في المؤتمر الوطني الديمقراطي الذي انعقد في عام ١٩٩٢، حين اقترحت أجندة "...الحب. الحب. الحب. الحب". وفكر في "مارتن لوثر كينج الابن"، الذي كثيرًا ما نصح بأن الكراهية عبء والحب حرية. يعتبر الحب مغيرًا، في حين أن الكراهية موهنة للعزيمة. في واحدة من أشهر خطبه، أخذ "دوجلاس" الأمر لما هو أبعد من ذلك: "نبدأ نحب أعداءنا وهؤلاء الذين يكرهوننا سواء في الحياة الجماعية أو الحياة الفردية من خلال النظر إلى أنفسنا". يجب أن نجرد أنفسنا من الغرور الذي يحمينا ويخنقنا؛ لأنه كما قال: "الكراهية في أية مرحلة تعد سرطانًا يسبب لك ضررًا تدريجيًّا في محور حياتك ووجودك. الأمر أشبه بالتآكل الحمضي الذي ينخر في أفضل محور بحياتك".

قيم الوضع الحالي للحظات. ما الذي لا يعجبك؟ ما الاسم الذي يشعرك بالاشمئزاز والغضب الشديد؟ اسأل الآن: هل ساعدتك تلك المشاعر القوية على إنجاز *أي شيء*؟

قيم الوضع الحالي على نطاق أوسع. هل ساعدت الكراهية أو الغضب الشديد *أي شخص* على النيل من أعدائه؟

تحديدًا بدون استثناء، الصفات أو السلوكيات التي أغضبتنا بخصوص الآخرين - خداعهم، وأنانيتهم، وكسلهم - لن تنفعهم ببساطة في النهاية. غرورهم وقصر نظرهم يعتبر عقوبة في حد ذاته.

السؤال الذي يجب أن نطرحه على أنفسنا هو: هل سنتعامل بوضاعة فقط لأن الآخرين يتصفون بذلك؟

فكر في طريقة استجابة "أورسون ويلز" للحملة التي شنها "هرست" عليه على مدار عشرات السنين. وفقًا لروايته، تصادف أن قابل "هرست" في المصعد في ليلة العرض الأولى للفيلم - العرض الذي سخَّر "هرست" موارد هائلة لمنعه وإفشاله. هل تعرف ما الذي فعله؟ دعا "هرست" لمشاهدة الفيلم. وحين رفض "هرست" الدعوة، قال "ويلز" مازحًا إن "تشارلز فوستر كين" نفسه كان سيقبل الدعوة بكل تأكيد.

استغرق الأمر من "ويلز" وقتًا طويلًا جدًّا لكي يعترف بقية العالم أخيرًا بعبقريته في هذا الفيلم. بصرف النظر عن ذلك، واصل "ويلز" العمل، حيث أخذ يصنع أفلامًا أخرى وينتج أعمالًا فنية أخرى رائعة. ولا شك في أنه عاش حياة مشبعة وسعيدة. في النهاية، ضمن فيلم *Citizen Kane* مكانته في صدارة التاريخ السينمائي. بعد مرور سبعين عامًا من العرض الأول للفيلم، عُرض أخيرًا في قلعة هرست في مدينة سان سيميون، والتي صارت اليوم متنزهًا عامًّا.

الأحداث التي قاساها لم تكن منصفة على الإطلاق، لكنه على الأقل لم يسمح لها بتدمير حياته. فكما قالت صديقة "ويلز" التي كانت في العشرينات من عمرها في حفل تأبينه، في إشارة ليس إلى "هرست" فحسب، بل لكل إهانة تلقاها يومًا على مدى مسيرته الطويلة في مجال لا يرحم كما هو معروف: "أؤكد على أن كل هذه الأحداث لم تشعره بالمرارة". بعبارة أخرى، لم يصبح مثل "هرست" أبدًا.

ليس بمقدور كل شـخص أن يسـتجيب بهـذه الطريقة. في مراحل مختلفـة من حياتنـا، يبدو أننـا نملك قـدرات مختلفة على التسـامح والتفاهـم. وحتى حيـن يملك البعض قدرة على اسـتكمال المسـيرة، فإنهم يحملون معهم قدرًا لا داعي له من الضـغينة. هل تتذكر "كيرك هاميت"، الذي صـار فجأة عازف الجيتار المنفرد في فرقة ميتاليكا؟ الرجل الذي طردوه لإفسـاح المجال له، "دايف ماسـتاين"، مضى في طريقه ليكوّن فرقة أخرى، وهي ميجاديث، وحتى وسط نجاحه المبهر، كان يملؤه الغضـب والكراهية بسـبب طريقة التعامل معه قبل سـنوات عديـدة. دفعـه ذلك إلى الإدمـان وكاد يقتله. مرت ثمانية عشـر عامًا حتى تمكن من البدء في التعامل مع الأمر، وقال إنه لا يزال يشـعر كما لو كان قد جُرح ورُفض بالأمس. وحين تسـمعه وهو يحكي القصة، كما فعل ذات مرة أمام الكاميرا موجهًا كلامه إلى أعضاء فرقته السابقة، يبـدو كما لو أن الحال انتهت به للعيش في الشـارع بلا مأوى. في حين أنه في الواقع، بيعت ملايين النسخ من ألبوماته، وأنتج موسيقى رائعة، وعاش حياة نجم الروك.

لقـد شـعرنا جميعًا بهذا الألـم وذقنا مرارته. هذا الاسـتغراق في الماضي، في شيء فعله شخص ما أو كيف كان من المفترض أن تسير الأمـور، ينطـوي على الغرور، بقدر ما يشـعرك بالألم. لقد واصـل كل شـخص آخر طريقه، لكنك لا تستطيع ذلك؛ لأنه لا يمكنك أن ترى أي شـيء سوى طريقك الخاص. لا يمكنك أن تتصور تقبل فكرة أن هناك شخصًا ما يمكن أن يجرحك، بقصد أو بدون قصد. لذلك تكره.

في الفشـل أو المحنة، من السهل جدًا أن تكره. والكراهية بدورها تؤجل اللوم، وتحمل المسـئولية إلى شخص آخر. وهذا يشتت انتباهنا

أيضًـا؛ فلا نفعل الكثير حين نكون مشـغولين في الانتقام أو البحث في الأضرار التي من المفترض أنها لحقت بنا.

هـل يجعلنـا ذلك نقتـرب أكثر مما نأمل أن نصـل إليـه؟ كلا. إنه يبقينا في مكاننا - أو الأسـوأ من ذلك، يعوق تقدمًا. وإذا كنا ناجحين بالفعل، مثل "هرسـت"، فإنه يشـوه إرثنا ويفسـد ما يُفترض أن تكون سنواتنا الذهبية.

في تلك الأثناء، يكون الحب موجودًا بكل ما يتصـف به من تواضع، وتفهم، وإيجابية، وتسامح، وهدوء، وإنتاجية.

الغرور هو العدو ...
لكل شيء سيأتي لاحقًا

لا أحب العمل ـ ولا أحد يحبه ـ لكنني أحب
ما ينطوي عليه العمل ـ الفرصة لاكتشاف ذاتك.

– جوزيف كونراد

في السيرة الذاتية الملحمية التي كتبها "ويليام مانشستر" عن حياة "ونستون تشرشل"، جاء الجزء الأوسط - الجزء الثالث في السلسلة - تحت عنوان *Alone*؛ لأنه على مدى ثمانية أعوام، وقف "تشرشل" وحده بشكل أو بآخر في مواجهة نظرائه ضيقي الأفق، وفي مواجهة خطر الفاشية المتصاعد، حتى وسط الغرب.

لكن في النهاية، انتصر مجددًا، ثم واجه المحنة مجددًا، وثبت أنه على صواب مجددًا.

ووقفت "كاثرين جراهام" وحدها حين تولت إدارة الصحيفة التي تمثل إمبراطورية عائلتها الكبرى. لا بد أن ابنها، "دونالد جراهام"، شعر بالضغوط نفسها حين سعى للحفاظ على المؤسسة وقت أن شهد المجال تراجعًا مفاجئًا في منتصف العقد الأول من

القرن الحادي والعشرين. لقد نجح كلاهما في تخطي الأزمة. وبناء عليه يمكنك أن تفعل ذلك أيضًا.

لا مفر: سنواجه صعوبات، وسنشعر بقدر من الفشل. فكما علق "بنجامين فرانكلين"، يفترض على هؤلاء "الذين يشربون حتى آخر رشفة في قاع الكوب أن يتوقعوا أن يجدوا بعض الرواسب".

لكن ماذا لو كانت هذه الرواسب غير ضارة؟ فكما صاغها "هارولد جينين": "يتعلم الناس من إخفاقاتهم. ونادرًا ما يتعلمون أي شيء من النجاح". لهذا يخبرنا أحد الأقوال المأثورة بالآتي: "شاهد كثيرًا، وادرس كثيرًا، وتألم كثيرًا؛ فهذا هو الطريق إلى المعرفة".

ما تواجهه في الوقت الحالي قد - ويفترض، ويمكن أن - يكون طريقًا إلى المعرفة.

هل ستختار المعرفة أم الجهل؟ سيؤثر الغرور بدرجة كبيرة على اختيارك.

إن الطموح يقود إلى النجاح (والمحنة). ويصنع النجاح محنته الخاصة (وطموحات جديدة، كما آمل). وتقود المحنة إلى الطموح والمزيد من النجاحات. إنها حلقة لا نهاية لها.

ونحن جميعًا متصلون بهذه الحلقة، إلا أننا نشغل أماكن مختلفة عليها في مراحل مختلفة من حياتنا. لكن حين نفشل، فإن الأمور تسوء. لا شك في ذلك.

أيًّا ما كان ما هو قادم لنا، نحن على يقين بأن هناك شيئًا واحدًا نريد أن نتجنبه ألا وهو الغرور. إنه يجعل كل الخطوات صعبة، لكن الفشل هو الشيء الذي سيجعل الغرور يستمر للأبد. ما لم نتعلم، هنا والآن، من أخطائنا، وما لم نستغل تلك اللحظة كفرصة لفهم أنفسنا

وعقلنا بشكل أفضل، سيبحث الغرور عن الفشل مثلما نبحث عن الشمال الحقيقي.

كل الرجال والنساء الرائعين مروا بصعاب ليصلوا إلى ما وصلوا إليه، وكلهم ارتكبوا أخطاء، ووجدوا في تلك التجارب بعض الفوائد - حتى إذا كانت تتمثل ببساطة في إدراك أنهم ليسوا معصومين من الخطأ وأن الأمور لن تسير على هواهم دائمًا. لقد وجدوا أن الوعي الذاتي هو السبيل للنجاة والمضي قدمًا - لو أنهم لم يفعلوا ذلك، ما كانوا ليتغيروا إلى الأفضل وما كانوا ليتمكنوا من النهوض مجددًا.

لهذا نحتفظ بشعاراتهم لنسترشد بها، حتى نحيا وننجح في كل مرحلة من مراحل رحلتنا. الأمر بسيط (رغم أنه، كالعادة، ليس سهلًا أبدًا).

لا تطمح أو تسعى بدافع الغرور.

عليك أن تنجح دون الغرور.

أن تتغلب على الفشل بالقوة، لا بالغرور.

خاتمة

هناك شيء ما يشبه الحرب الأهلية التي تدور رحاها في حياتنا جميعًا. يوجد جزء جنوبي متمرد من روحنا يتمرد على الجزء الشمالي؛ لذا فهناك ذلك الصراع المستمر داخل كل تفصيلة من حياة كل فرد منا.

– مارتن لوثر كينج الابن

إذا كنت تقرأ هذه الصفحة الآن، فهذا يعني أنك قد اجتزت جزءًا كبيرًا من هذا الكتاب. وكنت أخشى ألا يتمكن البعض من ذلك. لأكون صادقًا تمامًا، لم أكن أنا نفسي متأكدًا من أنني سأصل إلى هنا يومًا ما.

كيف تشعر؟ أتشعر بالتعب؟ الحيرة؟ التحرر؟

ليس من السهل أن تصارع غرورك. أن تتقبل أولًا أن الغرور ربما يكون موجودًا، ثم تخضعه للاختبار والنقد. ومعظمنا لا يستطيع التعامل مع الفحص الذاتي المزعج. فمن الأسهل فعل أي شيء آخر، في الواقع، كانت بعض من أكثر الإنجازات المذهلة في العالم نتاج رغبة أكيدة في تجنب مواجهة ظلام الغرور.

على أية حال، إن مجرد وصولك إلى هذه المرحلة يعني أنك وجهت ضربة قاصمة للغرور. هذا ليس كل ما تحتاج لفعله، لكنها مجرد بداية.

لقد قدم لي صديقي "دانييل بوليلي" الفيلسوف وممارس الفنون القتالية ذات مرة تشبيهًا مفيدًا. لقد أوضح أن التدريب مثله مثل كنس الأرض؛ فقط لأننا فعلنا ذلك مرة، لا يعني أن الأرضية ستبقى نظيفة. كل يوم يعود الغبار مجددًا، وكل يوم يجب أن ننظفه.

ينطبق الأمر نفسه على الغرور، وستندهش من حجم الضرر الذي يمكن أن يقع بسبب الغبار والأوساخ بمرور الوقت. وكيف أن هذا الغبار يتراكم سريعًا ويتعذر السيطرة عليه نهائيًا.

بعد مرور عدة أيام على طرد "دوف تشارني" بناء على قرار من أعضاء مجلس إدارة شركة أمريكان أباريل، اتصل بي في الساعة الثالثة فجرًا، وكان يائسًا وغاضبًا - ويعتقد أنه غير ملوم نهائيًا على وضعه. وسألته: "يا دوف، ما الذي ستفعله؟ هل ستحذو حذو ستيف جوبز وتؤسس شركة جديدة؟ هل ستحاول النهوض مجددًا؟". صمت قليلاً ثم قال لي بجدية شعرت بها عبر الهاتف وفي أعماقي: "يا ريان، إن ستيف جوبز *قد مات*". وبالنسبة له، في حالة التشوش هذه، هذا الفشل، وهذه الكارثة كلها كانت تساوي الموت بطريقة ما. هذه كانت مرة من المرات الأخيرة التي تحدثنا فيها معًا، ثم أخذت أشاهده بفزع على مدار الأشهر المتعاقبة وهو يلحق ضررًا بالشركة التي بذل قصارى جهده لتأسيسها.

كانت لحظة محزنة، لحظة ظلت محفورة بداخلي.

لولا عناية الله لواجهت المصير نفسه. لولا عناية الله، لواجه أي منا المصير نفسه.

كل منا يعيش تجربة النجاح والفشل بطريقته الخاصة. في صراعي لتأليف هذا الكتاب، قدمت أربع مسودات للمشروع ولقيت جميعها الرفض كما قدمت عشرات المسودات من المخطوط. في مشروعاتي السابقة، لا شك في أن بذل جهد كهذا كان سيؤدي إلى انهياري. ربما كنت سأستسلم أو أحاول العمل مع شخص آخر. ربما كنت سأتشبث بموقفي لأبلغ مرادي وأشوه الكتاب على نحو لا يمكن إصلاحه.

في مرحلة ما في أثناء تلك الرحلة، ابتكرت وسيلة علاجية. بعد كل مسودة، كنت أمزق الصفحات وأطعمها لدود سماد أحتفظ به في المرآب. وبعد عدة أشهر، أصبحت تلك الصفحات الأليمة هي القاذورات التي غذت الفناء الخاص بي، حيث كنت أتجول حافي القدمين. إنها لعملية اتصال حقيقي وملموس بهذه المساحة الشاسعة بالكون. هكذا أحببت أن أذكر نفسي بأن العملية ذاتها ستحدث لي حين أنتهي، وحين أموت وأتحلل بفعل الطبيعة.

لقد توصلت إلى إحدى أكثر لحظات الإدراك تحريرًا وأنا أكتب وأتمعن في الأفكار التى طرحتها عبر الصفحات التي قرأتها للتو. لقد اتضح لي كم الوهم المدمر الذي تحمله فكرة أن حياتنا "نصب تذكارية كبيرة" من المقرر لها أن تبقى أبد الدهر. أي شخص طموح يدرك هذا الشعور - أنك يجب أن تفعل أشياء عظيمة، ويجب أن تبلغ مرادك، وأنك إن لم تفعل ذلك فهذا يعني أنك فاشل وعديم القيمة

وأن العالم يتآمر ضـدك، كما نشعر بأن هناك ضغوطًا كثيرة ننهار في النهاية تحتها أو نتحطم بسببها.

لا شـك في أن هذا ليس صـحيحًا. صحيح أننا جميعًا نملك قدرات كامنـة بداخلنـا، ولدينـا أهداف وإنجـازات نعـرف أن باسـتطاعتنا تحقيقها - سـواء كانت تتعلق بتأسـيس شـركة، أو إنهاء عمل إبداعي، أو السعي للفوز ببطولة، أو الوصول لأعلى المراتب في مجالك الخاص. هذه كلها أهداف جديرة بأن نسـعى لتحقيقها، لكن الشـخص المنهار لن يحقق أي شيء.

تحدث المشـكلة حين يتسـلل الغرور إلى تلك المساعي، مؤديًا إلى إفشـالها وتثبيط عزيمتنا، ونحن نشـرع في عمليـة التحقيق والإنجاز. حيث يهمس لنا بأكاذيب عديدة ونحن نشـرع في تلك الرحلة وأكاذيب أخرى ونحن ننجح فيها، والأسـوأ من ذلـك، الأكاذيب المؤلمة عندما نتعثـر فـي الطريق. إن الغـرور، مثله مثـل أي مخدر، قـد ننغمس فيه في البدايٰة في محاولة مضـللة للتفوق على شـخص أو تقليد شـخص. المشـكلة هي مدى السـرعة التي يتحـول بها إلى هدف فـي حد ذاته. هكذا يجد الشـخص نفسـه في لحظـات تخيلية كالتـي اختبرتها عبر الهاتـف مـع "دوف"، أو في أي من القصـص التحذيرية التي تناولتها في هذا الكتاب.

خلال عملي وحياتي، وجدت أن معظم عواقب الغرور ليست كارثية بدرجة كبيرة؛ فكثير من الأشـخاص فـي حياتك - وفي عالمنا - ممن استسلموا لغرورهم لن "ينالوا ما يستحقون" من حيث العدالة القدرية التي تعلمنا أن نؤمن بها ونحن أطفال. لكن الأمر ليس بهذه البساطة.

بـدلًا من ذلـك، تكون العواقب أقـرب إلى خاتمة واحـدة من كتبي المفضلـة *What Makes Sammy Run?* للمؤلـف "بـود شـولبرج"، وهي رواية تسـتند شخصـيتها المشـهورة إلى الحياة الحقيقية لرواد أعمـال في مجـال الترفيه أمثال: "صـامويل جولدويـن" و"ديفيد أوه. سيلزنيك". ففي الكتاب، يُستدعى الراوي إلى منزل فخم لقطب ماكر، وقاسٍ، وأناني من أقطـاب هوليوود أتبع صـعوده المفاجئ بمزيج من الإعجاب والحيرة والاشمئزاز في نهاية الأمر.

وفـي لحظة الضـعف هـذه، يلقي الـراوي نظرة سـريعة على حياة الرجـل – زواجه البائـس، والمهمل، وخوفه، وإحساسـه بعدم الأمان، وعدم قدرته على أن يبقى هادئًا ولو للحظة. هكذا يدرك أن الانتقام – العاقبة السـيئة – الذي كان يتمناه له، بسبب كل القواعد التي خرقها، وكل طـرق الخـداع التي نجـح فيها، لم يكـن ليأتي؛ لأنـه كان موجودًا بالفعل. فكما كتب:

> لقد توقعت شـيئًا حاسمًا، ومهلكًا وأدركت الآن أن العقاب الذي *كان سيحدث له* لم يكن ليأخذ شكل نتيجة مفاجئة وإنما سلسلة مـن الأحـداث، مرض التقطـه خلال الوبـاء الذي تفشـى في مسـقط رأسه مثل الطاعون؛ سرطان يقضي عليه ببطء، وتبدأ الأعراضـ تظهر وتزيد حدتهـا: النجاح، والوحـدة، والخوف. الخـوف من كل الشـباب الأذكياء، النسـخة الأحدث، والأجدد لـ "سـامي جليكس" التي ستظهر لمضايقته، وتهديده، والتفوق عليه في النهاية.

هكذا يكشـف الغرور عن نفسـه. أليس هذا ما نخاف بشدة من أن نصبح عليه؟

سأكشـف عن شـيء واحد أخير آمل أن يوضـح لنا الصورة كاملة. أول مـرة قرأت فيها هذه الفقرة كنت في التاسـعة عشـرة من عمري. كان واجـب قراءة قد كلفنا به موجه متمرس وجد، مثلي، نجاحًا مبكرًا في مجال الترفيه. لقد كان الكتاب مؤثرًا ومفيدًا بالنسـبة لي، كما ظن تمامًا.

لكن على مدى السـنوات القليلة التالية، وضـعت نفسـي في موقف مماثل تقريبًا لموقف الشخصـيات التي وردت في الكتاب. لم يقتصـر الأمـر علـى اسـتدعائي للمنـزل الفخم لمشـاهدة الانحـلال المتوقع والحتمـي لشـخص كان محل إعجابي، لكنني وجدت نفسـي قريبًا من هذا الوضع على نحو خطير بعدها بوقت قصير.

أعـرف أن الفقـرة لفتـت نظري لأننـي عندما بدأت فـي طباعتها لهذه الخاتمة، وجدت في نسـختي الأصلية من الكتاب صفحات مكتوبة بخط يدي، قبل سـنوات، توضح تفصـيلًا رد فعلي، قبل أن أبدأ رحلتي في العالم مباشـرة. لا شـك في أنني فهمت كلمات "شولبرج" ذهنيًا، وعاطفيًا أيضًـا - لكنني اتخذت خيارات خطأ على أية حال. لقد قمت بعملية الكنس مرة واحدة واعتقدت أن ذلك كان كافيًا.

وبعد مرور عشـر سـنوات على قراءته للمرة الأولى وكتابة أفكاري، كنت مسـتعدًا مرة أخرى. استوعبت تلك الدروس تمامًا بالطريقة التى أردتها.

يوجد اقتباس جاء على لسـان "بسمارك" يقول إنه فعليًا يمكن لأي أحمـق أن يتعلم من تجاربه، الحيلة هي أن تتعلم من تجارب *الآخرين*.

اعتمـد هذا الكتـاب في البدايـة على الفكـرة الأخيرة ولدهشـتي أنه انتهـى بقدر أليم من الفكرة الأولى أيضًـا. لقد بدأت بدراسـة الغرور ثم اصطدمت بغروري – وغرور الأشخاص الذين كنت أقتدي بهم منذ زمن طويل.

ربما سـتحتاج إلى معايشة بعض التجارب وحدك أيضًا. ربما يشبه الأمـر تعليق "بلوتـارك" بأننا "لا نكتسـب معرفة كبيرة بالأشـياء من خلال الكلمات، مقارنة بالكلمات التي تخرج من معايشة التجربة".

في كل الأحوال، أريد أن أختم هذا الكتاب بفكرة تدعم كل ما قرأته للتـو. إنه لمـن الرائع أن تكون لدينا رغبة فـي أن نكون رجال أعمال أو سـيدات أعمال أفضـل، ورياضيين أفضل، ومنتصـرين أفضل. ينبغي أن تكـون لدينا الرغبة في زيادة معرفتنا، وفي أن نكون أيسـر حالًا ... ينبغي أن تكون لدينا الرغبة، كما قلت قبل عدة دقائق في هذا الكتاب، في القيام بأشياء عظيمة. أعرف أن لديَّ هذه الرغبة.

لكـن يوجد إنجـاز لا يقل روعة: أن نكون أناسًـا أفضـل، وأن نكون أكثر سعادة، وأن نكون متزنين، وأن نكون راضين، وأن نكون متواضعين وإيثاريين. أو الأفضل من ذلك، كل تلك الصفات معًا. والشيء الأوضح لكـن الأكثر تجاهـلًا هو أن تحسـين الشخصـية باسـتمرار يقود إلى النجاح المهني، ونادرًا ما يحدث العكس. إن العمل على تحسين أفكارنا المعتـادة، وعلى كبح الدوافع المدمرة، يعتبر ببسـاطة من المتطلبات الأخلاقية لأي شـخص مهذب. هذا سيجعلنا أكثر نجاحًا؛ وسيساعدنا علـى الإبحار في المياه الغادرة التي سيسـتلزم منا الطموح اجتيازها. كما يعد في حد ذاته مكافأة.

فهــا أنــت ذا، في نهاية هــذا الكتاب المتمحور حــول الغرور، رأيت أكبر قدر ممكن من مشكلات الغرور من تجارب الآخرين ومن تجاربي الشخصية.

ماذا تبقى؟

خياراتك. ما الذي *ستفعله* بهذه المعلومات؟ ليس الآن فقط، لكن في المستقبل القريب؟

كل يوم تعيشــه على مدار الفترة المتبقية من حياتك ستجد نفسك فــي مرحلة من أصــل ثــلاث: الطموح، والنجاح، والفشــل. ســتحارب الغــرور في كل مرحلــة من المراحل الثلاث. وســترتكب أخطاء في كل مرحلة منهم.

يجب أن تكنس الأرضية كل دقيقة يوميًّا، ثم تكرر العملية نفسها.

ما الذي ينبغي عليك قراءته بعد ذلك؟

بالنسبة لمعظم الناس، تكون المراجع مملة. وبالنسبة لأولئك الذين يحبون القراءة، فإنها يمكن أن تكون أفضل جزء من كتاب كامل. وبصفتي واحدًا من هؤلاء الأشخاص، فقد أعددت لك - قارئي المحب للكتب - دليلًا كاملًا بكل كتاب ومصدرًا استخدمته في هذه الدراسة عن الغرور. لقد أردت أن أطلعك ليس فقط على الكتب التي كانت تستحق الاقتباس منها وإنما على ما استفدته منها أيضًا، وأي منها أوصي بشدة أن تقرأه بعد ذلك الكتاب. بالقيام بذلك، لقد تحمست جدًّا لدرجة أن ناشري أبلغني بأن ما أعددته كان كثيرًا جدًّا ولا يمكن ذكره كله في الكتاب؛ لذلك أود أن أرسل لكم هذا الكم مباشرة - في صورته القابلة للنقر والبحث تمامًا.

إذا كنت تود أن تعرف تلك التوصيات، فكل ما عليك فعله هو أن تراسل books@egoistheenemy.com عبر البريد الإلكتروني أو تزور www.EgoIsTheEnemy.com/books. كما سأرسل لك مجموعة من اقتباساتي المفضلة وملاحظاتي حول الغرور - والتي لم أستطع ذكر معظمها في هذا الكتاب.

هل يمكنني أن أحصل على المزيد من التوصيات حول الكتب؟

يمكنك أن تشترك أيضًا في بريدي الإلكتروني للتوصيات الشهرية للكتب. لقد زاد عدد المتلقين ليتجاوز ٥٠ ألف قارئ نهم وفضولي مثلك. سيصلك بريد إلكتروني كل شهر، مع توصيات مني تستند إلى قراءاتي الشخصية. وتبدأ بعشرة كتب مفضلة لي على الإطلاق. ليس عليك سوى إرسال بريد إلكتروني على ryanholiday@gmail.com مع كتابة: "Reading List E-mail" في سطر الموضوع أو اشترك على ryanholiday.net/reading-newsletter.

قراءات مختارة

Aristotle. trans. Terence Irwin. *Nicomachean Ethics*. Indianapolis. IN: Hackett Publishing. 1999.

Barlett. Donald L.. and James B. Steele. *Howard Hughes: His Life and Madness*. London: Andre Deutsch. 2003.

Bly. Robert. *Iron John: A Book About Men*. Cambridge. MA: Da Capo. 2004.

Bolelli. Daniele. *On the Warrior's Path: Fighting. Philosophy. and Martial Arts Mythology*. Berkeley. CA: Frog. 2003.

Brady. Frank. *Citizen Welles: A Biography of Orson Welles*. New York: Scribner. 1988.

Brown. Peter H.. and Pat H. Broeske. *Howard Hughes: The Untold Story*. Da Capo. 2004.

C.. Chuck. *A New Pair of Glasses*. Irvine. CA: New_Look Publishing. 1984.

Chernow. Ron. *Titan: The Life of John D. Rockefeller. Sr.* New York: Vintage. 2004.

Cook. Blanche Wiesen. *Eleanor Roosevelt: The Defining Years*. New York: Penguin. 2000.

Coram. Robert. *Boyd: The Fighter Pilot Who Changed the Art of War*. Boston: Little, Brown. 2002.

Cray. Ed. *General of the Army: George C. Marshall, Soldier and Statesman*. New York: Cooper Square. 2000.

Csikszentmihalyi. Mihaly. *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Collins. 1996.

Emerson, Ralph Waldo. *Representative Men: Seven Lectures*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press. 1987.

Geneen, Harold. *Managing*. Garden City, NY: Doubleday. 1984.

Graham, Katharine. *Personal History*. New York: Knopf. 1997.

Grant. Ulysses S. *Personal Memoirs of U.S. Grant, Selected Let_ters 1839_1865*. New York: Library of America. 1990.

Halberstam, David. *The Education of a Coach*. New York: Hachette. 2006.

Henry, Philip. and J. C. Coulston. *The Life of Belisarius: The Last Great General of Rome*. Yardley, Penn.: Westholme. 2006.

Herodotus, trans. Aubrey De Selincourt. rev. John Marincola. *The Histories*. London: Penguin. 2003.

Hesiod. *Theogony* and *Works and Days* and Theognis. *Elegies*. Trans. Dorothea Wender. Harmondsworth. U.K.: Penguin. 1973.

Isaacson. Walter. *Benjamin Franklin: An American Life*. New York: Simon & Schuster. 2003.

Lamott. Anne. *Bird by Bird: Some Instructions on Writing and Life*. New York: Anchor. 1995.

Levin, Hillel. *Grand Delusions: The Cosmic Career of John DeLorean*. New York: Viking, 1983.

Liddell Hart, B. H. *Sherman: Soldier, Realist, American*. New York: Da Capo, 1993.

Malcolm X, and Alex Haley. *The Autobiography of Malcolm X*. New York: Ballantine, 1992.

Marcus Aurelius, trans. Gregory Hays. *Meditations*. New York: Modern Library, 2002.

Martial, trans. Craig A. Williams. *Epigrams*. Oxford: Oxford University Press, 2004.

McPhee, John. *A Sense of Where You Are: A Profile of Bill Bradley at Princeton*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 1999.

McWilliams, Carey. *The Education of Carey McWilliams*. New York: Simon & Schuster, 1979.

Mosley, Leonard. *Marshall: Hero for Our Times*. New York: Hearst, 1982.

Muir, John. *Wilderness Essays*. Salt Lake City: Peregrine Smith, 1980.

Nixon by Nixon: In His Own Words. Directed by Peter W. Kunhardt. HBO documentary, 2014.

Orth, Maureen. "Angela"s Assets." *Vanity Fair*, January 2015. Packer, George. "The Quiet German." *New Yorker*, December 1, 2014.

Palahniuk, Chuck. *Fight Club*. New York: W. W. Norton, 1996. Plutarch, trans. Ian Scott_Kilvert. *The Rise and Fall of Athens: Nine Greek Lives*. Harmondsworth, U.K: Penguin, 1960.

Pressfield. Steven. *Tides of War: A Novel of Alcibiades and the Peloponnesian War*. New York: Bantam. 2001.

Rampersad. Arnold. *Jackie Robinson: A Biography*. New York: Knopf. 1997.

Riley. Pat. *The Winner Within: A Life Plan for Team Players*. New York: Putnam. 1993.

Roberts. Russ. *How Adam Smith Can Change Your Life*. New York: Portfolio / Penguin. 2015.

Schulberg. Budd. *What Makes Sammy Run?* New York: Vintage. 1993.

Sears. Stephen W. *George B. McClellan: The Young Napoleon*. New York: Ticknor & Fields. 1988.

Seneca. Lucius Annaeus. trans. C.D.N. Costa. *On the Shortness of Life*. New York: Penguin. 2005.

Shamrock. Frank. *Uncaged: My Life as a Champion MMA Fighter*. Chicago: Chicago Review Press. 2012.

Sheridan. Sam. *The Fighter's Mind: Inside the Mental Game*. New York: Atlantic Monthly. 2010.

Sherman. William T. *Memoirs of General W T Sherman*. New York: Literary Classics of the United States. 1990.

Smith. Adam. *The Theory of Moral Sentiments*. New York: Pen_guin. 2009.

Smith. Jean Edward. *Eisenhower: In War and Peace*. New York: Random House. 2012.

Stevenson. Robert Louis. *An Apology for Idlers*. London: Penguin. 2009.

Walsh. Bill. *The Score Takes Care of Itself: My Philosophy of Leadership*. New York: Portfolio / Penguin. 2009.

Washington, Booker T. *Up from Slavery*. New York: Dover, 1995.

Weatherford, J. *Genghis Khan and the Making of the Modern World*. New York: Three Rivers, 2005.

Wooden, John. *Coach Wooden's Leadership Game Plan for Success: 12 Lessons for Extraordinary Performance and Personal Excellence*. New York: McGraw_Hill Education, 2009.

شكر وتقدير

في كتبي السابقة، حاولت أن أوضح نقطة توجيهي الشكر ليس فقط للأشخاص والموجهين الذين ساعدوني على تأليف الكتاب، بل أيضًا للكثير من المؤلفين والمفكرين الذين اعتمدت عليهم على مدى الأعوام وأدين لهم بالكثير. ليست المشكلة فقط أن هذا الكتاب لم يكن ليخرج إلى النور لولاهم، لكنني كنت أيضًا سأشعر بذنب كبير إن نسب القراء الفضل لي على الأفكار التي نبعت من كُتاب آخرين أكثر حكمة؛ فأي شيء قيم في هذا الكتاب يعود الفضل فيه لهم وليس لي.

ما كان ليخرج هذا الكتاب بهذا الشكل لولا التنقيح والنصائح المفيدة من المحررين نيلز باركر، ونيكي بابادوبولوس. كما قدم ستيفن بريسفيلد، وتوم بيليو، وجوي روث ملاحظات مهمة من البداية أنا ممتن لها جدًّا.

أريد أن أشكر زوجتي، التي لم تساعدني بشكل شخصي في أثناء تأليف هذا الكتاب فحسب، بل كانت أكثر قارئة متفانية لي. وأريد أن أشكر وكيلي، ستيف هانسيلمان، الذي ناب عني من اليوم الأول. وأوجه الشكر أيضًا إلى مايكل تيوني على مساعدته في الفكرة، كما

أشكر كيفن كيوري على مساعدته، وهرستو فاسيليف على عمله البحثي الممتاز ومساعدته إياي. كما أتقدم بالشكر لمايك لومباردي في فريق باتريوتس على دعمه ورؤيته. كما أمتن لتيم فيريس، الذي تسبب دعمه لكتابي الأخير في جعل هذا الكتاب متاحًا، وكذلك روبرت جرين، الذي جعل مني مؤلفًا، ودكتور درو، الذي عرفني على الفلسفة. وأريد أن أشكر جون لوتريل وتوبياس كيلر على توجيههما وأحاديثهما معي في أثناء الفوضى التي حدثت في شركة أمريكان أباريل. لست متأكدًا من أنني كنت سأنجز هذا الكتاب لولا دعم مؤسسة مدمني العمل المجهولين، من خلال اجتماعها في لوس أنجلوس والاتصالات الأسبوعية منها.

من حيث الأماكن، هناك أماكن معينة يسرت عملية الكتابة الفعلية لهذا الكتاب منها: مكتبة أوستن بجامعة تكساس، ومكتبة جامعة كاليفورنيا ريفرسايد، وممرات الركض المختلفة (وحذائي)، ومنزلي البعيد عن دياري، ونادي لوس أنجلوس الرياضي.

وأخيرًا، هل سيكون من الخطأ أن أشكر أيضًا الماعز الأليفة التي أربيها؟ لو لم يكن ذلك خطأ، فإنني أتوجه بالشكر لبسكويت، وبوكت، ووترميلون على الأحداث الممتعة.

لا تفوت هذا العمل الكلاسيكي الحديث من مؤلف الكتب الأكثر مبيعًا ريان هوليداي



"في البداية جاء "ماركوس أوريليوس"، ثم جاء من بعده "فريدريك العظيم" ... وها أنت ذا موجود في هذا العصر. يوضح لك هذا الكتاب المدهش كيف تشكل حياة رائعة من خلال تقبل العقبات والتحديات".

— كريس جيلبو، مؤلف كتاب ***The $100 Startup***

"كتاب مناسب للقراءة قبل النوم لكل قائد مستقبلي - وحالي - في العالم".

— روبرت جرين، مؤلف كتاب ***The 48 Laws of Power*** و ***Mastery***